

A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte

Marcos Alverni Nannetti

Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais –
Belo Horizonte/MG, Brasil

José Marcos Carvalho de Mesquita

Universidade FUMEC – Belo Horizonte/MG, Brasil

Luiz Antônio Antunes Teixeira

Universidade FUMEC – Belo Horizonte/MG, Brasil

Recebido em 14/junho/2013
Aprovado em 29/outubro/2014

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1184

RESUMO

A indústria de *software* tem apresentado crescimento vigoroso nos últimos anos, não só em termos mundiais, como também no Brasil. O segmento é composto basicamente por empresas de pequeno porte, com utilização intensiva de mão de obra especializada. No entanto, estudos indicam que o setor pouco se preocupa com a qualificação de funcionários, talvez porque, normalmente, a demanda supere a oferta, o que relega a um plano secundário as preocupações com a gestão de pessoas, ficando as atenções voltadas para o desenvolvimento e a formatação do serviço propriamente dito. Segundo os modelos teóricos, a participação dos funcionários é de vital importância para o fornecimento de um serviço de qualidade, podendo acarretar a satisfação dos clientes, sua lealdade e, conseqüentemente, incrementar a rentabilidade da organização. A satisfação dos funcionários pode ser alcançada pela introdução de práticas adequadas de gerenciamento de recursos humanos, incluindo boa comunicação, treinamento e desenvolvimento, trabalho em equipe, incentivo à participação e poder de decisão. Diversos modelos foram propostos para avaliar a satisfação dos clientes, a qual é fruto da qualidade percebida do serviço, de suas expectativas e do valor percebido, de acordo com um dos modelos em questão. Alguns estudos relatam a existência de relação positiva e significativa entre satisfação de clientes e de funcionários. Nesse contexto, procurou-se avaliar qual o impacto da satisfação dos funcionários diretamente sobre a satisfação dos clientes, com base em um modelo teórico que integrasse práticas de Recursos Humanos e antecedentes da satisfação dos clientes. Por meio de pesquisa quantitativa, foram entrevistados clientes e funcionários de 50 empresas da indústria de *software* de Belo Horizonte (Minas Gerais, Brasil), totalizando uma amostra válida de 147 respondentes para cada grupo. Os dados foram avaliados com o recurso da modelagem de equações estruturais, pelo método dos mínimos quadrados parciais. Com base nos resultados obtidos, infere-se que as melhores práticas de Recursos Humanos realmente influenciam a satisfação dos funcionários e que a qualidade percebida do serviço influencia positivamente a satisfação dos clientes. Contudo, não se constatou relação significativa entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: satisfação de funcionários, satisfação de clientes, *marketing* de serviços, *marketing* de relacionamento, indústria de *software*.

Marcos Alverni Nannetti é Mestre em Administração pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (CEP 30140-100 – Belo Horizonte/MG, Brasil) e Diretor da EAC Software.
E-mail: nannetti@eacsoftware.com.br

José Marcos Carvalho de Mesquita, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, é Professor da Universidade FUMEC (CEP 30130-009 – Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: jose.mesquita@fumec.br
Endereço:
Universidade FUMEC
Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis
Avenida Afonso Pena, 3.880
Cruzeiro
30130-009 – Belo Horizonte – MG

Luiz Antônio Antunes Teixeira, Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, Doutor em Direção de Empresas pelo Instituto de Estudos Superiores de La Empresa (IESE), Barcelona, é Professor Titular da Universidade FUMEC (CEP 30130-009 – Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: lantonio@fumec.br

1. INTRODUÇÃO

A indústria da Tecnologia da Informação (TI) tem crescido de forma expressiva e consistente nas últimas décadas. Dentro desse mercado, a indústria de *software* tem se destacado pelo crescimento acima da média nos últimos anos.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES) (2011), o mercado brasileiro de *software* e serviços ocupou, em 2010, a 11ª posição no mercado mundial, tendo movimentado aproximadamente US\$19,04 bilhões, equivalente a 1% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro daquele ano. Desse total, foram movimentados US\$5,51 bilhões em *software*, o que representou perto de 1,6% do mercado mundial. Os restantes US\$13,53 bilhões foram movimentados em serviços relacionados.

Em 2006, a Fundação João Pinheiro elaborou um diagnóstico sobre a cadeia da indústria de *software* do município de Belo Horizonte e concluiu que o setor é extremamente importante para a cidade por “possuir características que o diferenciam de outros segmentos: não é poluente; gera produtos de alto valor agregado e emprega profissionais especializados que utilizam a mais nobre matéria-prima da atualidade: o conhecimento” (Fundação João Pinheiro, 2006, p. 19).

Segundo o mesmo diagnóstico, o setor é composto, em sua maioria, por pequenas empresas, 60% com faturamento bruto anual inferior a R\$ 250.000,00, em valores de 2005, que têm um quadro de funcionários com no máximo nove colaboradores. De acordo com dados da Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (Assespro) (2011), essas proporções se mantêm praticamente inalteradas. Em 2006, o setor empregava aproximadamente 15 mil pessoas, das quais quase a metade tinha curso superior completo. Apesar de sua importância econômica, pelo número e pela capacidade das pessoas empregadas, o estudo conclui que o setor apresenta grande deficiência gerencial, investe muito pouco em qualificação dos profissionais empregados e tem uma postura comercial extremamente passiva, com baixa agressividade perante o mercado.

Essa constatação pode ser reforçada com as conclusões do estudo de Salve (2007) sobre a indústria de *software* de Belo Horizonte. O autor revela que o setor não possui um bom gerenciamento de sua força de trabalho e não faz uso das técnicas da administração de recursos humanos para captação e retenção dos talentos necessários ao bom desenvolvimento de suas atividades. Aponta para uma falha da visão gerencial e estratégica dos dirigentes e extrapola em suas conclusões, sugerindo a existência de pouca competição no setor e forte demanda por seus produtos e serviços, o que explicaria o relativo sucesso dessas empresas mesmo sem o uso intensivo de ferramentas e técnicas de gestão.

Segundo Stefanuto (2004), os dirigentes das pequenas empresas produtoras de *software* são, em sua maioria, profissionais da área técnica, com pouca visão gerencial. Talvez por

isso, apesar de a literatura ressaltar a influência da capacidade humana no desempenho das empresas do setor, os estudos empíricos realizados na área confirmem a pouca importância dada à gestão dos talentos.

Atualmente, é bastante comum reconhecer que a satisfação dos clientes é um dos objetivos centrais das organizações (Marchetti & Prado, 2001). Espera-se que um cliente satisfeito retorne e faça novas compras, criando um ciclo virtuoso. Na corrida entre as empresas para, cada vez mais, atender e, muitas vezes, superar as expectativas dos clientes, as pessoas acabaram por encantar-se com a complexidade do mercado e das organizações, com a tecnologia avançada, com a inovação constante e esqueceram-se do óbvio, de que o *marketing* é construído por intermédio das pessoas que estão atendendo às necessidades de outros indivíduos (Gummesson, 2005).

Utilizando a abordagem do *Marketing* de Relacionamento (MR), pode-se entender que as pessoas e seus relacionamentos são os recursos mais importantes de qualquer organização (Gummesson, 2005). Apesar da percepção de que sem pessoas cultas, talentosas, motivadas e comprometidas com o bom serviço, a empresa não se sairá bem, na realidade, muito pouco mudou no tratamento dispensado aos funcionários dentro dos limites da organização, e eles continuam sendo tratados como custos que devem ser eliminados assim que possível (Grönroos, 2003, p. 19). Segundo o autor, a chave para entender essa questão é compreender que o capital intelectual, composto pelas pessoas que formam a organização, a sua cultura e os demais valores que não podem ser contabilizados, irá contribuir de maneira decisiva para a construção do resultado econômico do futuro.

Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994) demonstram, em um estudo, que existe profunda relação entre lucratividade, lealdade do consumidor e satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. A essa relação é dado o nome de *the service profit chain* ou cadeia de serviço-lucro. Os autores procuram demonstrar que, quando as empresas colocam os funcionários e os clientes em primeiro lugar, uma mudança radical ocorre na maneira de gerenciar e medir o sucesso.

Para Gummesson (2005), é o momento de voltar ao básico, de entender que o ponto central das organizações é o atendimento das necessidades humanas, sejam elas quais forem. Para isso, é necessário que as empresas vejam seu negócio do ponto de vista do consumidor, com foco no cliente e orientado para o mercado. Segundo Grönroos (2003), nesse novo paradigma, o ponto central da diferenciação passa a ser a criação de valor para os clientes, e esse valor não está necessariamente no produto ou serviço entregue, mas nos processos e nas interações, ou seja, nos encontros entre o consumidor e seu provedor ou provedor de serviço.

No caso específico da indústria de *software*, imagina-se que a participação do funcionário na execução dos serviços e, conseqüentemente, na obtenção da qualidade deste e na satisfação dos clientes assumam papel de relevada importância. Isso se deve

à natureza peculiar desse tipo de serviço que envolve não apenas as habilidades técnicas de seus analistas e programadores, mas também, e talvez até mais importante, o conhecimento sobre a área que se está programando e sobre suas habilidades humanas de comunicação, superação de conflitos e negociação.

Nesse sentido, o problema de pesquisa abordado por este estudo pode ser enquadrado na seguinte questão: qual a relação existente entre a satisfação dos funcionários das empresas de *software* e a satisfação dos clientes?

Portanto, o objetivo geral é estudar a relação existente entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados nas pequenas e médias empresas de *software*. Especificamente, pretende-se: mensurar a satisfação dos funcionários do departamento de contato e suporte técnico das pequenas e médias empresas de *software*; mensurar a satisfação dos clientes das pequenas e médias empresas de *software*; avaliar a influência direta da satisfação dos funcionários sobre a satisfação dos clientes.

A justificativa para o presente estudo reside em dois aspectos principais. Em primeiro lugar, identifica-se carência de estudos que unam os dois temas, satisfação de clientes e satisfação de funcionários. Em segundo lugar, há a necessidade de avaliar qual o efeito direto da satisfação de funcionários sobre a satisfação dos clientes, visto que esta última tem sido considerada como consequência indireta da primeira, ou seja, a satisfação dos funcionários gera um serviço de boa qualidade, o qual será avaliado de forma positiva pelos clientes, que assim ficarão satisfeitos. Dada a importância da relação entre clientes e funcionários, especialmente na prestação de serviços, mostra-se como um tema academicamente relevante a investigação acerca da relação direta entre satisfação de clientes e satisfação de funcionários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, é enfatizada a importância de conhecer melhor a satisfação dos clientes para medir o sucesso das organizações e os diferentes instrumentos existentes para aferir essa satisfação. Posteriormente, são apresentadas algumas abordagens teóricas acerca da satisfação dos funcionários no trabalho. Prossegue-se com a apresentação do modelo da cadeia serviço-lucro descrito por Heskett *et al.* (1994) e suas implicações para as empresas pesquisadas. Depois são utilizadas as teorias do *marketing* de relacionamento para explorar as conexões existentes entre funcionários e clientes e, finalmente, é mostrado o modelo de pesquisa proposto para o estudo.

2.1. Satisfação dos clientes

Farias e Santos (2000) afirmam que a satisfação do consumidor caracteriza-se como uma dimensão que todas as organizações buscam, por causa de sua relação direta com lealdade à marca, repetição de compras, comunicação boca a boca positi-

va, lucratividade e participação de mercado. Como o ambiente em que ocorre a satisfação do consumidor é dinâmico, torna-se imperativo, tanto em termos acadêmicos quanto gerenciais, que novas variáveis sejam incluídas na análise, proporcionando constante atualização e enriquecimento da teoria e da prática.

Há uma considerável discussão acadêmica sobre o significado da satisfação; conforme explicitado por Rossi e Slongo (1998) e Garbarino e Johnson (1999), a satisfação do cliente pode ser avaliada sob dois conceitos distintos: satisfação especificamente com uma relação e satisfação acumulada. A primeira relaciona-se à avaliação imediata pós-consumo de uma transação, enquanto a segunda se refere à avaliação de várias transações ao longo de um período.

A satisfação dos clientes foi um tema abundantemente estudado nas pesquisas de *marketing* durante longo período, perdurando até os dias atuais, porém em menor intensidade. Muitos desses estudos procuram avaliar a relação entre os atributos antecedentes e a satisfação, englobando vários setores e atividades econômicas, como os de Urdan e Rodrigues (1999), Urdan e Zuñiga (2001) e Mesquita e Pires Sobrinho (2007) sobre a indústria automobilística; Milan e Trez (2005), sobre planos de saúde; Moura e Gonçalves (2005), sobre telecomunicações; Zacharias, Figueiredo e Almeida (2008), sobre bancos; e Farias (2007), sobre varejo virtual.

Conforme demonstram Marchetti e Prado (2001), diversos métodos foram propostos para avaliar a satisfação do consumidor, os quais podem ser agrupados em três categorias: aqueles baseados no paradigma da desconformidade; os fundamentados na multiplicidade de indicadores de satisfação; e os baseados em modelagem de equações estruturais. Nessa última categoria, insere-se o índice americano de satisfação de clientes (ACSI), desenvolvido por Fornell, Johnson, Anderson, Cha, & Bryant (1996), que será detalhado em seguida. Um modelo semelhante, porém distinto conceitualmente, por abarcar outros construtos antecedentes, inclusive imagem, é o índice europeu de satisfação de clientes (ECSI), aplicado por Leite e Gonçalves Filho (2007) e Lopes, Pereira e Vieira (2009).

O índice americano de satisfação de clientes (ACSI) é um tipo de medição de resultados que leva em consideração a opinião dos clientes quanto aos serviços e aos produtos fornecidos pelas empresas, indústrias, setores econômicos e economias nacionais. O ACSI é utilizado nacionalmente nos Estados Unidos para conduzir estudos de *benchmarking* ao longo do tempo.

O governo norte-americano utiliza esses índices para verificar a competitividade do país em seus diversos setores e estabelecer metas para que essa competitividade seja ampliada. A metodologia aplicada é a quantitativa, por meio do uso de questionários estruturados, e considera um modelo estrutural como base para avaliação da satisfação. Conforme seus autores, a satisfação total do cliente tem três antecedentes – qualidade percebida pelo cliente, valor percebido pelo cliente e expectativas do cliente –; e dois consequentes – reclamações do cliente e lealdade do cliente.

Para o primeiro determinante da satisfação – qualidade percebida, que é a avaliação feita pelo cliente com base em uma experiência de consumo recente –, espera-se que tenha um efeito positivo e direto na satisfação global.

O segundo determinante da satisfação geral – o valor percebido ou nível percebido da qualidade do produto pelo preço pago – adiciona informação de preço ao modelo e permite comparar resultados por meio da análise de firmas, setores e indústrias. Para qualidade percebida, espera-se uma associação positiva com o valor percebido e com a satisfação geral.

O terceiro elemento – as expectativas do mercado servido – representam a percepção do consumo prévio comparada com a oferta da empresa, incluindo informação não experiencial disponível por meio de propaganda, boca a boca e previsão da capacidade do fornecedor de prover a qualidade esperada no futuro. Assim, o construto expectativas captura as experiências prévias de qualidade, tendo uma associação direta e positiva com os resultados da empresa, tais como a satisfação. Ao mesmo tempo prevê como a firma pode comportar-se no futuro, essa expectativa de qualidade no futuro é crítica para avaliação de qualidade. Assim, o papel preditivo das expectativas sugere um efeito positivo sobre a satisfação geral (Fornell *et al.*, 1996).

As reclamações do cliente são o primeiro consequente do modelo, pois se espera que, com o aumento da satisfação global do cliente, haja uma queda natural do índice de reclamações. A lealdade é o último construto do modelo e o segundo consequente. Também é de se esperar que, com o aumento da satisfação, os clientes se tornem mais leais durante o tempo, o que pode levar ao aumento da lucratividade nos médio e longo prazos (Fornell *et al.*, 1996).

Moura e Gonçalves (2005) utilizaram o modelo ACSI para avaliar a satisfação dos clientes de operadoras de telefonia celular. Pelos resultados, concluíram que a satisfação é positivamente influenciada por qualidade percebida e valor percebido, com maior intensidade pela primeira.

Urduan e Rodrigues (1999) buscaram avaliar o comportamento pós-compra no mercado automotivo, relacionando fidelidade com qualidade percebida do produto. No estudo, procuraram avaliar as relações entre satisfação com o veículo e lealdade ao fabricante, por meio da utilização do modelo ACSI. Encontraram relações positivas e estatisticamente significativas entre qualidade percebida e satisfação global e entre satisfação global e lealdade. As relações entre expectativas e valor percebido, expectativas e qualidade percebida e expectativas e satisfação global, valor percebido sobre satisfação global e reclamações sobre lealdade não apresentaram coeficientes significativos.

2.2. Satisfação dos funcionários

A satisfação dos funcionários tem sido amplamente estudada, devido à importância deles na obtenção dos resultados nas empresas, fato já citado em vários trechos do presente trabalho.

Porém, sob a ótica de *marketing*, são estudos ainda incipientes, figurando mais na área de recursos humanos (RH), como os de Bandeira, Marques e Veiga (2000); Borges, Lima, Vilela e Moraes (2004); Sant'Anna, Moraes e Kilimnick (2005). Tais estudos procuram avaliar a relação entre a satisfação dos funcionários e seus construtos determinantes, e seus resultados em termos de clima e comprometimento. Poucos são aqueles que procuram relacionar satisfação de funcionários e desempenho organizacional.

Teixeira e Popadiuk (2003), ao avaliarem se a percepção de relações de confiança alavancam a geração e o desenvolvimento do capital intelectual como fonte de vantagem competitiva sustentável, verificaram a importância do papel dos líderes na construção de relações de confiança, as quais fomentam a construção do capital social, o que permite o desenvolvimento do capital intelectual, tido como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Oakland e Oakland (1998) citam o bom gerenciamento dos recursos humanos como uma das principais preocupações da gerência nas empresas de sucesso. Em um estudo visando explorar as ligações entre o gerenciamento de pessoas, a satisfação do cliente e o desempenho dos negócios, os autores fazem uma revisão da literatura e chegam à conclusão de que as melhores práticas de RH, quando bem implementadas, levam efetivamente a maior satisfação dos funcionários. Essas melhores práticas, encontradas em várias organizações de sucesso, são: boa comunicação, trabalho em equipe, incentivo à participação, poder de decisão e treinamento e desenvolvimento.

Uma boa comunicação pode ser definida como uma comunicação efetiva no que tange a trazer à luz fatores essenciais ao processo de gerenciamento das pessoas. Isso pressupõe comunicar de forma inequívoca a visão e a missão da empresa, seus objetivos, suas estratégias e políticas, bem como informar fatos relevantes, que sejam importantes para os envolvidos (Oakland & Oakland, 1998).

Segundo Oakland e Oakland (1998), as organizações que priorizam e incentivam o trabalho em equipe costumam obter resultados superiores, além de valorizar e respeitar as pessoas que trabalham na empresa. Por outro lado, o estímulo para que o funcionário participe e se comprometa com a organização e suas políticas e seus objetivos é outro elemento importante para uma correta administração do RH.

O treinamento e o desenvolvimento das pessoas é outra condição essencial para o sucesso da boa gerência. Treinamento adequado – que vá ao encontro das estratégias de negócio da empresa e que cubra as áreas de qualidade, de habilidades técnicas na função, de regras de educação e relacionamento pessoal e segurança no trabalho – é fator essencial para alcançar a satisfação das pessoas no cargo. A premissa básica é que todos os funcionários desejam ajudar e fazer um bom trabalho; cabe à gerência a capacitação para que isso se torne realidade, desenvolvendo nos trabalhadores um sentimento de utilidade e dever cumprido (Oakland & Oakland, 1998).

Por último, Oakland e Oakland (1998) consideram que os funcionários devem ter seu poder de decisão ampliado. Uma vez que estejam bem informados sobre as metas e os objetivos da empresa, treinados e motivados para exercer a função, eles devem ser capazes de assumir as responsabilidades e as consequências de suas decisões.

Para o *marketing*, esse conjunto de atividades e processos internos visando à motivação e à comunicação eficaz com o público interno da empresa é chamado de *endomarketing* ou *marketing* interno (Grönroos, 2003), e a abordagem dessa questão inclui algumas das melhores práticas de RH já relatadas neste projeto.

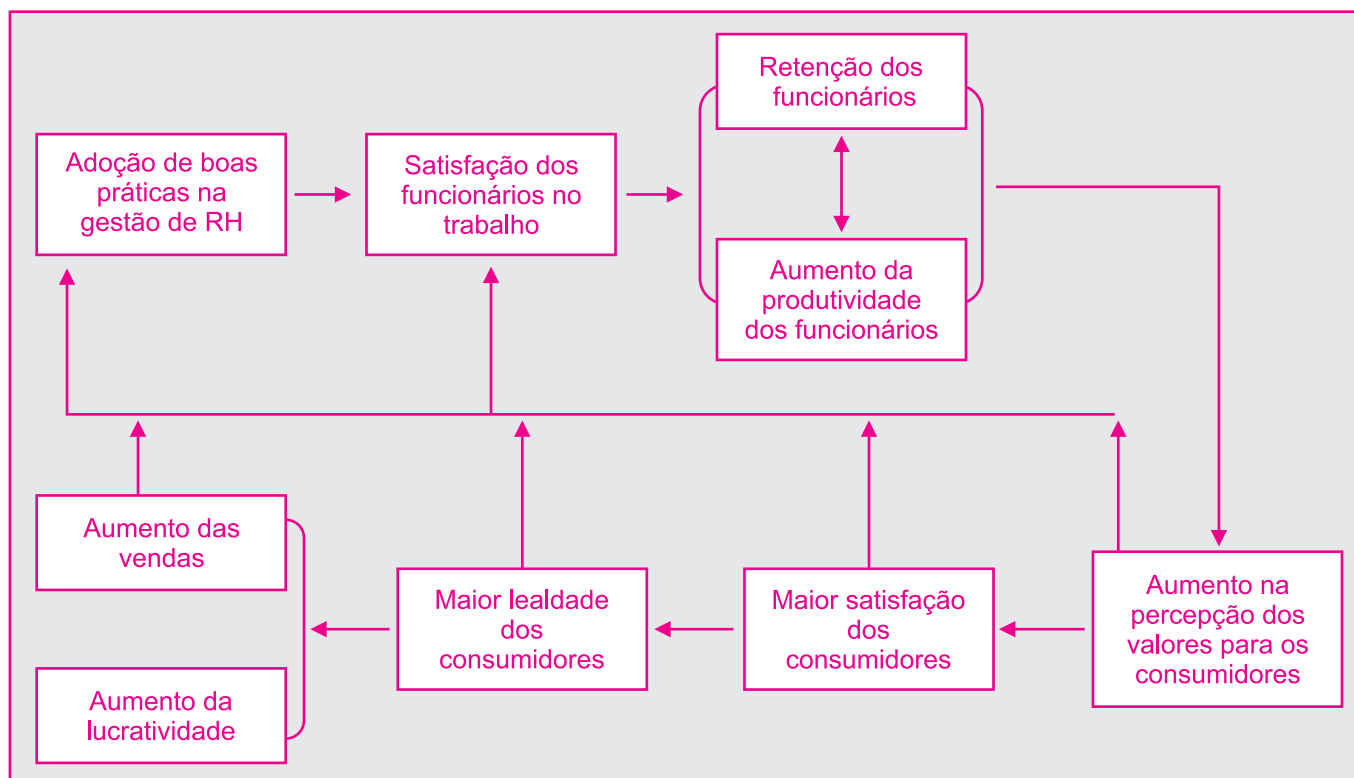
Segundo Zeithaml e Bitner (2003), tais atividades passam por quatro premissas básicas: contratar as pessoas certas; desenvolver os talentos; fornecer instrumentos e apoio; reter os talentos. A contratação de funcionários é um dos pontos principais; começar pelas pessoas certas é uma das melhores formas de eliminar a terceira lacuna da qualidade de serviços. O desenvolvimento dos talentos é necessário para que a empresa ofereça um serviço de qualidade e, para isso, o treinamento é um fator-chave de garantia de desempenho em serviços. Para que os funcionários exerçam suas tarefas com qualidade, é necessário que a empresa forneça sistemas, equipamentos, processos e tudo que contribua de alguma forma

para a correta execução dos serviços. Sem esse apoio interno, os funcionários não conseguirão desempenhar suas funções mesmo que queiram. No entanto, mesmo que se ofereçam os melhores processos e equipamentos, a rotatividade dos funcionários pode contribuir negativamente para a satisfação dos clientes. Assim, é importante a preservação da equipe por meio de um programa de retenção dos melhores talentos, que procure engajar os funcionários na visão da empresa, fazendo com que se sintam partes extremamente úteis e influentes de uma grande engrenagem.

2.3. Relação entre satisfação de funcionários e satisfação de clientes

Heskett *et al.* (1994) descrevem com propriedade as relações entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes, inferindo, em um estudo teórico, que a satisfação dos funcionários precede a satisfação dos clientes, conforme demonstrado na Figura 1.

Nesse estudo, Heskett *et al.* (1994) revelam que a lucratividade e o aumento das vendas são primariamente estimulados pela lealdade do consumidor. A lealdade é resultado direto da satisfação do cliente. Já a satisfação é largamente influenciada pelos valores dos serviços percebidos pelos consumidores. As



Fonte: Heskett *et al.* (1994, p. 166).

Figura 1: Cadeia Serviço-Lucro

percepções desses valores são observadas nos encontros de serviços entre empregados e consumidores e são produto da satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Já a satisfação dos empregados é obtida com procedimentos e equipamentos adequados ao desempenho da função requerida e por meio de boas políticas de recursos humanos. Essa combinação irá fazer com que os empregados consigam entregar aos consumidores o que foi prometido pela organização, fechando, assim, o ciclo. A essa relação é dado o nome de *the service profit chain* ou cadeia de serviço-lucro. Dessa maneira, os autores procuram demonstrar que, quando as empresas colocam os funcionários e os clientes em primeiro lugar, uma mudança radical ocorre na maneira de gerenciar e medir o sucesso.

A ideia central do modelo pressupõe que o modo capitalista de produção e consumo em massa, com a entrega de produtos padronizados que atendam a vários grupos de consumidores diferentes, não mais supre as necessidades dos clientes, funcionários e acionistas. Com a entrada de novos competidores no mercado, o jogo muda drasticamente: agora as empresas devem preparar-se para atender de forma única seus clientes. O paradigma dominante é colocado em cheque, e os funcionários da linha de frente, que serão os responsáveis pela entrega do serviço, farão parte principal da estratégia de qualquer empresa vencedora (Schlesinger & Heskett, 1991).

Schlesinger e Heskett (1991) afirmam que um novo modelo de serviços está emergindo e substituindo o velho modelo baseado no conceito industrial de linha de montagem. Nesse novo modelo, as empresas deverão investir mais nas pessoas do que em máquinas e equipamentos, usar ostensivamente a tecnologia para suportar os esforços dos homens e das mulheres na linha de frente, fazer do recrutamento e treinamento dos melhores talentos uma maneira crucial para obter – do vendedor ao diretor – profissionais para toda a empresa e atrelar o desempenho da organização ao mecanismo de recompensa para todos os funcionários.

Muitas empresas ainda não colocaram todas as peças dessa nova estratégia para funcionar. Contudo, no discurso, parece que a lógica desse conceito é bastante clara: funcionários capazes, bem treinados e devidamente motivados fornecem melhores serviços e precisam de pouca supervisão, além de permanecer no trabalho por mais tempo. Como resultado, os consumidores estarão mais propensos a se sentir satisfeitos com o bom atendimento recebido, retornarão mais vezes e talvez comprem mais do que normalmente (Schlesinger & Heskett, 1991).

Rucci, Kirn e Quinn (1998) descrevem como a Sears, uma cadeia de lojas de departamento norte-americana voltada para artigos do lar, saiu de um prejuízo de mais de três bilhões de dólares para um lucro de mais de setecentos milhões de dólares em pouco mais de três anos, utilizando a cadeia de serviço-lucro para estrategicamente atingir seus objetivos. O ponto de partida central foi a criação de uma equipe multidisciplinar com o objetivo de entender profundamente as necessidades

dos clientes, construir uma nova estratégia que alinhasse os objetivos desses consumidores com os objetivos da corporação e garantir que os funcionários e toda a estrutura da empresa contribuíssem de forma ativa para a satisfação e o atendimento dessas necessidades dos clientes.

Conforme Fernandes, Fleury e Mills (2006), poucos estudos contemplam simultaneamente indicadores usuais no *balanced scorecard*, relacionando processos internos, clientes e financeiros com práticas de RH e satisfação dos funcionários. Para esses autores, satisfação de funcionários tem sido discutida mais em pesquisas de RH.

Estudando uma companhia estadual de saneamento, os mesmos autores constataram relação positiva entre satisfação dos funcionários e satisfação dos clientes. A relação encontrada, entretanto, não caracteriza uma relação direta, na medida em que a satisfação dos funcionários afeta positivamente a qualidade do serviço prestado, e essa, por sua vez, causa impactos positivos na satisfação dos clientes, estando de acordo com o modelo de Heskett *et al.* (1994). Entretanto, a avaliação da relação direta entre satisfação de funcionários e de clientes apresentou baixo poder de explicação, apesar de estatisticamente significativa.

Oliveira (2008) avaliou a relação entre a satisfação dos funcionários da linha de frente e os clientes, em empresas de acessórios automotivos. Com base nos resultados, afirma haver relação positiva, porém a magnitude do coeficiente indica ser estatisticamente não significativa a relação.

Conforme relato de Durão, Mendonça e Barbosa (2006), as estratégias de gerenciamento de impressões de funcionários atuam no sentido de aumentar a percepção de qualidade por parte de hóspedes de hotéis, incrementando a satisfação de ambos os grupos, funcionários e clientes.

Yoo e Park (2007), estudando serviços prestados pela rede hoteleira, identificaram relação direta entre treinamento de funcionários e qualidade percebida do serviço e desta com a satisfação dos clientes, gerando, em consequência, impactos favoráveis no desempenho financeiro.

2.4. Modelo hipotético de pesquisa

O modelo conceitual proposto para a pesquisa pode ser observado na Figura 2.

O modelo proposto baseia-se no índice norte-americano de satisfação de clientes (ACSI) proposto por Fornell *et al.* (1996), nas conjecturas de Oakland e Oakland (1998) sobre melhores práticas de RH e nas relações entre os construtos definidas no modelo da cadeia serviços-lucro proposto por Heskett *et al.* (1994).

Com base no modelo proposto para a pesquisa, as seguintes hipóteses podem ser formuladas:

H1 — Há um efeito positivo da boa comunicação sobre a satisfação geral dos funcionários.

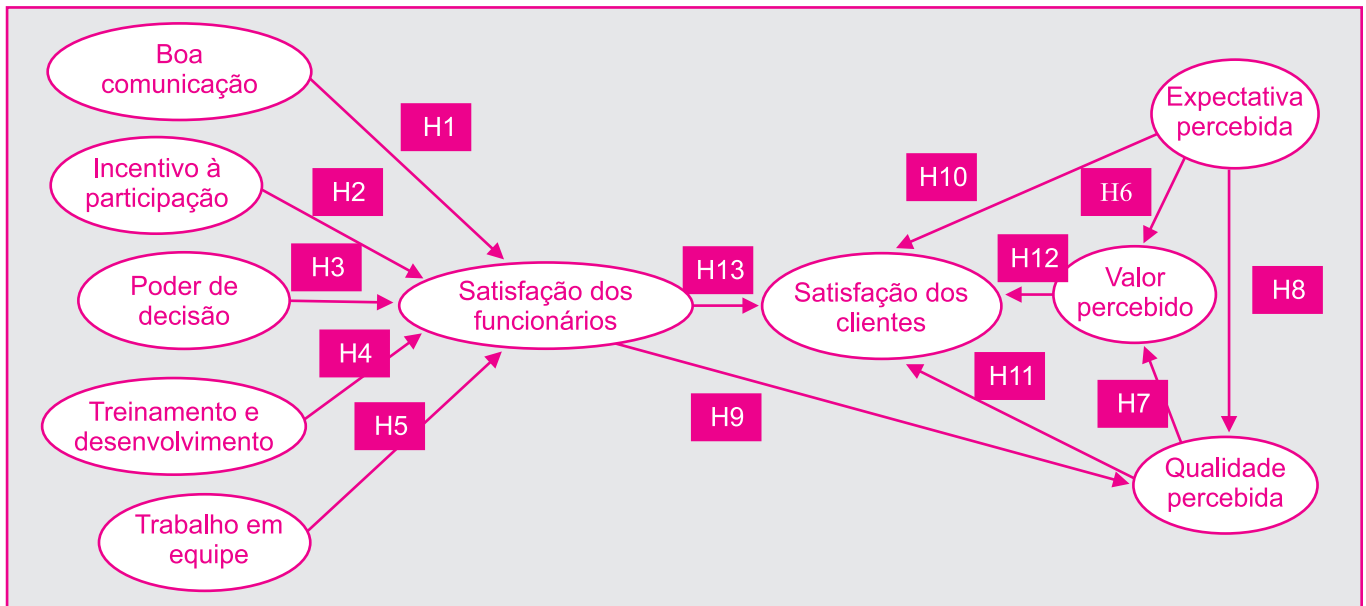


Figura 2: Modelo Hipotético de Pesquisa

- H2** — Há um efeito positivo do incentivo à participação sobre a satisfação geral dos funcionários.
- H3** — Há um efeito positivo do poder de decisão sobre a satisfação geral dos funcionários.
- H4** — Há um efeito positivo do treinamento e desenvolvimento sobre a satisfação geral dos funcionários.
- H5** — Há um efeito positivo do trabalho em equipe sobre a satisfação geral dos funcionários.
- H6** — Há um efeito positivo das expectativas percebidas pelos clientes no valor percebido pelos clientes.
- H7** — Há um efeito positivo da qualidade percebida pelos clientes no valor percebido pelos clientes.
- H8** — Há um efeito positivo das expectativas percebidas pelos clientes na qualidade percebida pelos clientes.
- H9** — Há um efeito positivo da satisfação dos funcionários sobre a qualidade percebida pelos clientes.
- H10** — Há um efeito positivo das expectativas percebidas dos clientes na satisfação geral dos clientes.
- H11** — Há um efeito positivo da qualidade percebida pelos clientes na satisfação geral dos clientes.
- H12** — Há um efeito positivo do valor percebido pelos clientes na satisfação geral dos clientes.
- H13** — Há um efeito positivo da satisfação dos funcionários sobre a satisfação geral dos clientes.

3. METODOLOGIA

O problema de pesquisa em questão consiste, fundamentalmente, em verificar qual a relação direta entre a satisfação dos funcionários do departamento do setor de atendimento das pequenas

e médias empresas de *software* de Belo Horizonte e a satisfação dos clientes dessas empresas quanto aos serviços prestados.

Para estudar esse tema, optou-se pela pesquisa quantitativa, de cunho causal. Essa escolha deve-se ao fato de que, a partir do momento em que se estabelece um modelo hipotético de pesquisa, deve-se investigar, seguindo certos parâmetros racionais e mensuráveis, por meio dos quais se verificarão os desdobramentos e as possíveis relações existentes entre as hipóteses propostas neste trabalho.

Assim, para que se possam analisar os dados e as relações hipotéticas, deve-se optar pelo uso da metodologia quantitativa, pois, segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2005), os dados quantitativos são objetivos, não dependem da opinião do pesquisador e representam mensurações em que números são usados diretamente para representar a propriedade de algo. Além disso, os dados quantitativos são examinados utilizando-se análises estatísticas para determinar se as descobertas sustentam, ou não, as hipóteses. Se as descobertas correspondem ao padrão descrito na hipótese, então esta é sustentada. Dessa forma, uma conclusão pode ser tirada, a qual, espera-se, permitirá uma tomada de decisão com mais informações (Vergara, 1998; Malhotra, 2001; Hair *et al.*, 2005).

Para compor a amostra deste trabalho, foram escolhidas aleatoriamente 50 empresas desenvolvedoras de *software* associadas da Assespro-MG (Associação das Empresas Brasileiras da Tecnologia da Informação – Sucursal Minas Gerais), que estão localizadas em Belo Horizonte, dentro de um total de 167 associadas. Escolheu-se a Assespro-MG intencionalmente, por essa associação agrupar empresas importantes e líderes da região, além da facilidade de acesso proporcionada à pesquisa.

Às empresas escolhidas, solicitou-se a indicação de nomes de até dez clientes e até dez funcionários que responderiam aos questionários enviados por *e-mail* pela Internet. Procurou-se obter, então, um universo de até 500 clientes e 500 funcionários, representando a amostra inicial da pesquisa.

O instrumento de pesquisa escolhido para a coleta de dados foi o questionário autoadministrado. Esse método, quando adequadamente utilizado, propicia a obtenção dos dados de forma a garantir a qualidade da informação, fornecendo aos administradores uma importante ferramenta na tomada de decisão (Hair *et al.*, 2005).

Para a elaboração da pesquisa de satisfação dos clientes, utilizou-se o modelo do índice americano de satisfação proposto por Fornell *et al.* (1996). Para a elaboração da pesquisa dos funcionários, utilizou-se o modelo proposto por Oakland e Oakland (1998), corroborado pela abordagem do *endomarketing* proposta por diversos autores, dentre eles Hartline e Ferrell (1996), Grönroos (2003) e Zeithaml e Bitner (2003).

Para aplicar o questionário, optou-se, primeiramente, pelos questionários autoadministrados, utilizando-se a internet e as ferramentas de correio eletrônico para colher as informações necessárias de clientes e funcionários das empresas pesquisadas. Essa opção foi adotada devido ao baixo custo da técnica, aliada à velocidade com que poderiam ser obtidos os resultados, além da alta qualidade dos dados apurados (Hair *et al.*, 2005).

Tendo em vista o ínfimo retorno dos questionários, abaixo de 1% do total enviado, optou-se por realizar a pesquisa por telefone.

Foram realizadas aproximadamente 1.980 ligações telefônicas e trocados mais de 580 *e-mails*. Para finalizar essa tarefa, foi contratada uma empresa especializada em coleta de dados por telefone, que se encarregou de obter o maior número possível de respondentes. Após esse esforço, somente 27 concordaram em participar e forneceram os nomes dos clientes e dos funcionários. Do total fornecido, conseguiu-se somente a participação de 150 clientes e 180 funcionários, ou seja, 60% do que se havia previsto para a participação dos clientes e 72% para a participação dos funcionários.

A análise dos dados foi baseada na modelagem de equações estruturais, com a utilização do método de mínimos quadrados parciais (PLS).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização das análises propostas neste trabalho, foi preciso construir um banco de dados a partir dos questionários aplicados a funcionários e a clientes de algumas empresas de desenvolvimento de *software* em Belo Horizonte. No banco de dados final – em que se agregaram as respostas dos funcionários às respostas dos clientes –, obtiveram-se 165 casos. O banco original de clientes contava com 150 casos e o de funcionários, com 180. Isso ocorreu porque algumas empresas, apesar de concordarem em responder a pesquisa, negaram-se a fornecer

os nomes de alguns clientes. Então, o primeiro procedimento adotado foi o de excluir funcionários e clientes que não tivessem correspondência entre si. Isso aconteceu em seis empresas ou em 18 indivíduos, restando 147 questionários válidos. Com esses acertos, foi possível trabalhar com apenas uma base de dados, por meio da qual seria então possível comparar a correlação final entre satisfação de clientes e dos funcionários.

Antes de apresentar os resultados iniciais das variáveis mais importantes neste projeto, é necessária uma análise primária do perfil dos respondentes para que possa detectar algum viés de resposta obtida pela definição da amostra (Hair *et al.*, 2005). Iniciando com a análise da pesquisa de clientes, pode-se verificar que 76,6% das empresas pesquisadas indicaram respondentes que já eram clientes há mais de dois anos, sendo de 50,6% a percentagem dos clientes há mais de cinco anos.

Nota-se que o sexo predominante é o masculino, com 68,7%, e 63,4% das pessoas estão na faixa dos 30 a 49 anos. A escolaridade da amostra é alta: 68% das pessoas têm grau de escolaridade superior ou especialização. A maioria ocupa cargos gerenciais, 67,4% são gerentes ou diretores e 70% estão trabalhando na empresa atual há mais de cinco anos.

Já na análise inicial da pesquisa com os funcionários, constata-se que 54,3% deles trabalham na empresa há menos de dois anos, 67,9% são do sexo masculino e 61,7% estão na faixa etária dos 19 aos 29 anos. O grau de escolaridade é elevado: 65,5% da amostra têm escolaridade superior ou especialização na área. Esse dado também já era esperado e confirma os dados obtidos pelo estudo da Fundação João Pinheiro (2006). A maioria dos funcionários entrevistados ocupa funções técnicas, constituindo 86,41%, contra 13,59% que têm funções gerenciais. Esse dado também já era esperado, uma vez que a pesquisa foi direcionada às pessoas que frequentemente estão em contato com os clientes.

Inicialmente, os dados foram submetidos a uma análise exploratória, com vistas a identificar a presença de observações atípicas e apresentavam distribuição normal. Em termos univariados, diversas observações atípicas foram encontradas, especialmente nos questionários relacionados aos clientes, mas todos os dados foram mantidos, em parte devido ao pequeno tamanho da amostra e também por considerar-se, devido ao alto nível de escolaridade dos entrevistados, que tais dados realmente constituíam opiniões discrepantes e não erros de preenchimento, portanto essas observações deveriam ser resguardadas.

Quanto à normalidade, com base nos testes de Shapiro-Wilks e Kolmogorov-Smirnov, todas as variáveis se afastaram da distribuição normal. Esse fato caracteriza uma das justificativas para utilização do método dos mínimos quadrados parciais, mais robusto quanto a essa violação, conforme Haenlein e Kaplan (2004).

Após essa etapa, o modelo de equações estruturais foi estimado, e os resultados serão mostrados a seguir. Na Tabela 1, exibem-se as informações sobre o modelo de mensuração.

Tabela 1

Relação entre Satisfação de Funcionários e Satisfação de Clientes

Indicador	Variável Latente	Cargas	Teste t	Indicador	Variável Latente	Cargas	Teste t
HBC1	BC	0,6752	4,804*	HST1	SF	0,859	27,879*
HBC2	BC	0,6635	5,180*	HST2	SF	0,560	4,983*
HBC3	BC	0,7614	13,869*	HST3	SF	0,742	10,123*
HBC4	BC	0,7038	10,468*	HST4	SF	0,853	25,143*
HBC5	BC	0,6249	7,329*	HEP1	EP	0,770	8,851*
HIP1	IP	0,791	12,111*	HEP2	EP	0,827	10,033*
HIP2	IP	0,804	19,261*	HEP3	EP	0,808	10,014*
HIP3	IP	0,697	9,876*	HEP4	EP	0,835	11,248*
HPD1	PD	0,665	4,945*	HPQ1	QP	0,785	13,297*
HPD2	PD	0,718	5,742*	HPQ2	QP	0,827	18,281*
HPD3	PD	0,852	14,275*	HPQ3	QP	0,824	20,355*
HPD4	PD	0,654	5,161*	HPQ4	QP	0,867	31,807*
HTD1	TD	0,657	8,574*	HPV1	VP	0,865	33,236*
HTD2	TD	0,723	10,530*	HPV2	VP	0,755	12,534*
HTD3	TD	0,722	10,459*	HPV3	VP	0,872	28,881*
HTD4	TD	0,734	12,129*	HSC1	SC	0,895	30,169*
HTD5	TD	0,689	11,562*	HSC2	SC	0,944	65,806*
HTE1	TE	0,565	4,937*	HSC3	SC	0,945	80,792*
HTE2	TE	0,859	17,132*				
HTE3	TE	0,884	21,159*				
HTE4	TE	0,233	1,412 ^{ns}				

Notas: 1. BC = boa comunicação; IP = incentivo à participação; PD = poder de decisão; TD = treinamento e desenvolvimento; TE = trabalho em equipe; SF = satisfação dos funcionários; EP = expectativa percebida; QP = qualidade percebida; VP = valor percebido; SC = satisfação dos clientes.

2. Nível de significância: * 1%; ns = não significativo.

Como pode ser visto, a maioria das variáveis analisadas apresentou coeficientes significativos, superiores a 0,5, com exceção do indicador 4 do fator trabalho em equipe, que se mostrou não significativo.

Com base nos resultados do modelo de mensuração, confirmaram-se as proposições de Oakland e Oakland (1998) sobre melhores práticas de RH, pois todos os indicadores tiveram importância na formação dos construtos. Da mesma forma, o modelo de Fornell *et al.* (1996) acerca de satisfação dos clientes teve confirmada a importância dos indicadores na composição dos fatores.

Feita a análise, deve-se agora avaliar unidimensionalidade, confiabilidade e validade dos construtos. O modelo proposto continha dez construtos, seis relacionados à satisfação dos funcionários e quatro à satisfação dos clientes. Para avaliar a unidimensionalidade dos conceitos, optou-se pela estimação de

análises fatoriais exploratórias para cada um. Os resultados indicaram que, em todos os casos, somente um fator com autovalor superior a 1 foi extraído. Com exceção dos construtos trabalho em equipe e boa comunicação, que apresentaram variância explicada de 48%, todos os outros se situaram acima de 50%.

A confiabilidade foi avaliada pelo coeficiente alfa de Cronbach, pela variância média extraída e pela confiabilidade composta, valores apresentados na Tabela 2.

A variância extraída deve ficar acima de 0,5, conforme Hair *et al.* (2005), e apenas três casos não atingiram esse valor, mas situaram-se muito próximos a ele. A confiabilidade composta mínima é de 0,7, valor alcançado por todos os construtos. Para o Alfa de Cronbach, sugere-se valor mínimo de 0,7, considerando-se 0,6 aceitável, valor não alcançado por um único fator, porém minimamente abaixo. Conclui-se, destarte, pela confiabilidade das medidas.

Tabela 2

Confiabilidade dos Construtos

Construtos	Variância Média Extraída	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach
Boa comunicação	0,472323	0,816711	0,724250
Expectativa percebida	0,656495	0,884224	0,826276
Incentivo à participação	0,585400	0,808406	0,650806
Poder de decisão	0,527875	0,815485	0,698910
Qualidade percebida	0,682876	0,895864	0,845122
Satisfação dos clientes	0,861699	0,949186	0,919383
Satisfação dos funcionários	0,582452	0,844692	0,752325
Treinamento e desenvolvimento	0,497512	0,831726	0,747284
Trabalho em equipe	0,473076	0,753821	0,593547
Valor percebido	0,693191	0,870965	0,779610

A validade convergente foi confirmada pelos próprios coeficientes estimados, conforme dados da Tabela 1. A validade discriminante foi aferida, de acordo com proposição de Fornell e Larcker (1981), conforme apresentado na Tabela 3. Nesse método, são obtidas as raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas (VME) e seus valores são comparados com as correlações entre os diversos construtos. Quando a raiz da VME é superior às correlações, pode-se afirmar que existe a validade discriminante. Por questão de inteligibilidade, os resultados obtidos para a raiz quadrada da VME foram colocados na diagonal principal da matriz de correlação (assinaladas em

destaque). A verificação a ser realizada é, então, entre a VME e as correlações na mesma coluna.

Somente a correlação entre satisfação dos clientes e qualidade percebida apresentou-se superior à raiz da VME indicando que os dois construtos podem ser redundantes. Esses conceitos são muito parecidos, com fronteiras bastante próximas, como comentam Rossi e Slongo (1998) e Marchetti e Prado (2001).

Pode-se, agora, passar para a verificação da validade nomológica, por meio da análise do modelo estrutural. Mostram-se os resultados na Tabela 4 e na Figura 3.

Tabela 3

Avaliação da Validade Discriminante

Construtos	BC	EP	IP	PD	QP	SC	SF	TD	TE	VP
BC	0,69									
EP	0,03	0,81								
IP	0,59	0,08	0,76							
PD	0,61	0,00	0,54	0,73						
QP	0,07	0,39	0,00	0,00	0,83					
SC	0,11	0,42	0,06	0,07	0,86	0,93				
SF	0,63	0,10	0,63	0,49	0,00	0,04	0,76			
TD	0,61	0,14	0,54	0,46	0,00	0,08	0,68	0,71		
TE	0,63	0,03	0,50	0,55	0,00	0,09	0,63	0,53	0,69	
VP	0,15	0,31	0,00	0,00	0,74	0,71	0,05	0,03	0,05	0,83

Tabela 4

Modelo Estrutural, R² e Coeficientes de Caminho

Variável Dependente	Variável Independente	Coeficientes de Caminho	Teste t	R ²
SF	BC	0,119489	1,0898 ^{ns}	0,625859
SF	IP	0,257043	1,9987 ^{**}	
SF	PD	-0,028745	0,2727 ^{ns}	
SF	TD	0,343734	3,5142 [*]	
SF	TE	0,266424	2,769 [*]	
VP	EP	0,025839	0,3154 ^{ns}	0,545561
VP	QP	0,728147	12,7308 [*]	
QP	EP	0,393853	3,6287 [*]	0,153635
QP	SF	0,033481	0,3664 ^{ns}	
SC	EP	0,100085	1,2708 ^{ns}	0,764169
SC	QP	0,706411	7,8732 [*]	
SC	VP	0,156762	1,6126 ^{***}	
SC	SF	0,050975	0,9504 ^{ns}	

Notas: 1. BC = boa comunicação; IP = incentivo à participação; PD = poder de decisão; TD = treinamento e desenvolvimento; TE = trabalho em equipe; SF = satisfação dos funcionários; EP = expectativa percebida; QP = qualidade percebida; VP = valor percebido; SC = satisfação dos clientes.

2. Nível de significância: * 1%; ** 5%; *** 10%; ns = não significativo.

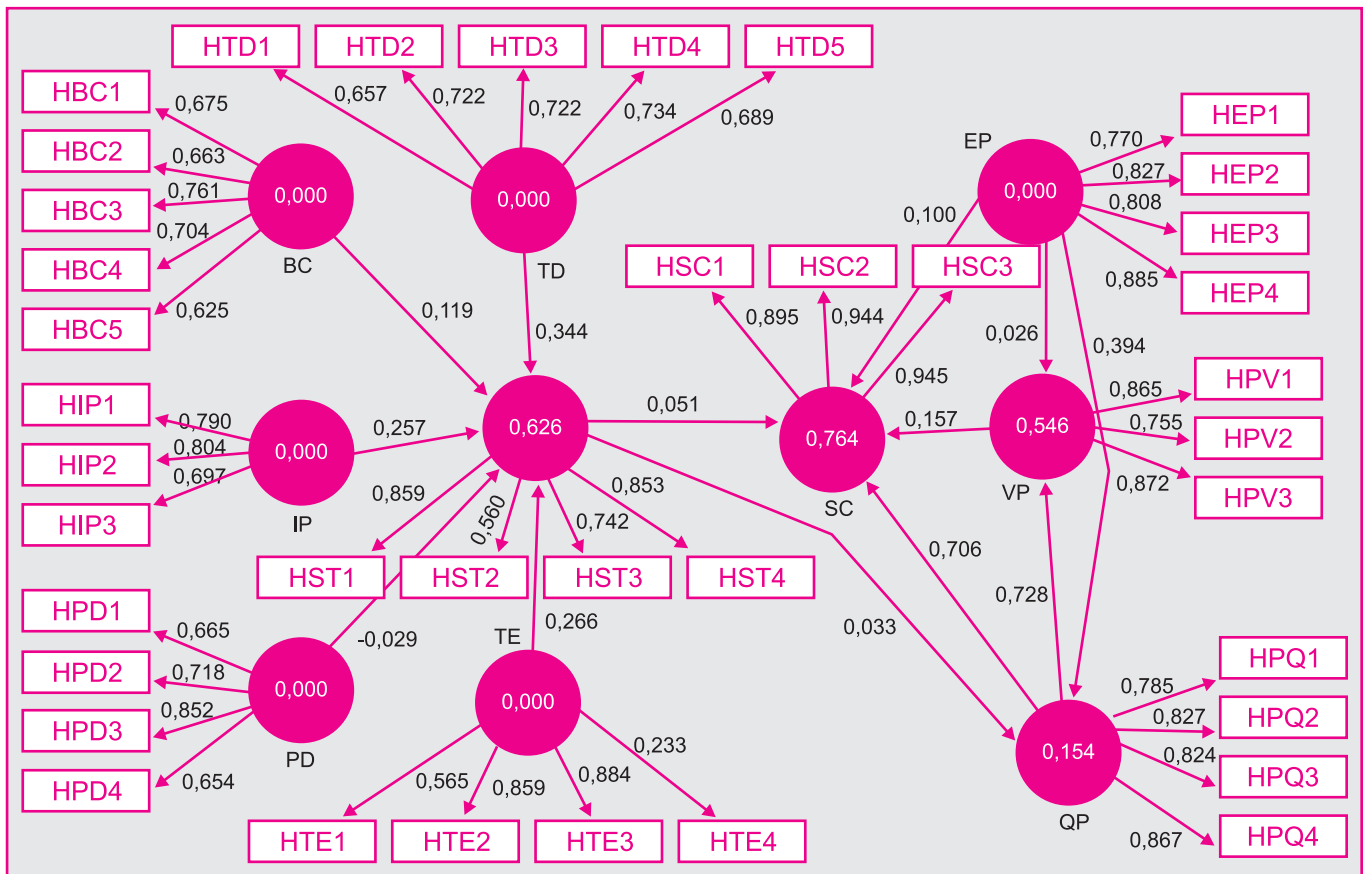


Figura 3: Modelo Estrutural

Como pode ser observado, aproximadamente 63% das variações da satisfação dos funcionários são explicadas pelos construtos antecedentes. Todavia o construto poder de decisão apresentou sinal negativo, o que caracteriza relação inversamente proporcional, mas não significativa. A variável com maior influência é treinamento e desenvolvimento, seguida de trabalho em equipe, ambas com nível de significância de 1%, seguidas de incentivo à participação, 5% de significância. Boa comunicação também mostrou coeficiente relativamente moderado, caracterizando relação não significativa.

As variações do valor percebido são explicadas em 54,5% pelos antecedentes, mas somente qualidade percebida mostra relevância. Por sua vez, a qualidade percebida tem somente 15,3% de suas variações explicadas, recebe grande influência de expectativa percebida e praticamente nenhuma de satisfação dos funcionários.

Por fim, a satisfação dos clientes é explicada em 76,4% por seus construtos, com destaque para qualidade percebida,

significativa no nível de 1%, e valor percebido, significância de 10%. Entretanto expectativa percebida não apresentou significância estatística. Tais resultados estão em consonância com aqueles apresentados por Urdan e Rodrigues (1999) e Moura e Gonçalves (2005), sobretudo no que se refere à importância da qualidade percebida na explicação da satisfação dos clientes. A satisfação dos funcionários apresentou coeficiente de 0,05, não significativo, indicando não ser relevante na satisfação dos clientes.

Para sumarização e análise das hipóteses apresentadas nesta pesquisa, foi elaborada a Figura 4. Segundo Oakland e Oakland (1998), as melhores práticas de RH, quando bem implementadas, levam efetivamente a uma maior satisfação dos funcionários. Essas melhores práticas, encontradas em várias organizações de sucesso, são: boa comunicação, trabalho em equipe, incentivo à participação, poder de decisão e treinamento e desenvolvimento. Três construtos – TD (treinamento e desenvolvimento), IP (incentivo à participação) e TE (traba-

Variável Independente	Variável Dependente	Descrição	Resultado Obtido
BC	SF	Há um efeito positivo da boa comunicação sobre a satisfação geral dos funcionários.	Não Confirmada
IP	SF	Há um efeito positivo do incentivo à participação sobre a satisfação geral dos funcionários.	Confirmada
PD	SF	Há um efeito positivo do poder de decisão sobre a satisfação geral dos funcionários.	Não Confirmada
TD	SF	Há um efeito positivo do treinamento e desenvolvimento sobre a satisfação geral dos funcionários.	Confirmada
TE	SF	Há um efeito positivo do trabalho em equipe sobre a satisfação geral dos funcionários.	Confirmada
EP	VP	Há um efeito positivo das expectativas percebidas pelos clientes no valor percebido pelos clientes.	Não Confirmada
QP	VP	Há um efeito positivo da qualidade percebida pelos clientes no valor percebido pelos clientes.	Confirmada
EP	QP	Há um efeito positivo das expectativas percebidas pelos clientes na qualidade percebida pelos clientes	Confirmada
SF	QP	Há um efeito positivo da satisfação dos funcionários sobre a qualidade percebida pelos clientes	Não Confirmada
EP	SC	Há um efeito positivo das expectativas percebidas dos clientes na satisfação geral dos clientes.	Não Confirmada
QP	SC	Há um efeito positivo da qualidade percebida pelos clientes na satisfação geral dos clientes.	Confirmada
VP	SC	Há um efeito positivo do valor percebido pelos clientes na satisfação geral dos clientes.	Confirmada
SF	SC	Há um efeito positivo da satisfação dos funcionários sobre a satisfação geral dos clientes.	Não Confirmada

Figura 4: Resumo de Verificação Geral das Hipóteses

lho em equipe) – foram confirmados, ou seja, realmente têm efeito positivo sobre a satisfação dos funcionários, enquanto os construtos PD (poder de decisão) e BC (boa comunicação) não foram confirmados, ou seja, não foi encontrada uma relação estatística de efeito sobre a satisfação dos funcionários.

Dessa maneira, apesar de Carlzon (1990), Schlesinger e Heskett (1991) e Grönroos (2003) afirmarem que, após serem treinados e desenvolvidos, os funcionários devem ser incentivados a tomar decisões que tornem a experiência dos clientes mais satisfatória, pois somente com pessoas capazes, motivadas e que tenham poderes para corrigir os eventuais equívocos é que a meta de servir e encantar o cliente será conquistada, o que foi constatado pela pesquisa é que os funcionários, nas empresas de *software* pesquisadas, não desejam ou pelo menos não fazem questão desse poder. Ou, se o têm, isso não se traduz em maior satisfação desses funcionários no trabalho.

O mesmo acontece com a boa comunicação dentro da empresa. Apesar de Oakland e Oakland (1998), Grönroos (2003) e Zeithaml e Bitner (2003) afirmarem a importância de comunicar eficientemente a missão, os valores e as estratégias empresariais, sendo os funcionários o primeiro mercado a ser comunicado, esse construto não foi relevante para ampliar a satisfação dos funcionários.

Também o modelo estrutural proposto por Fornell *et al.* (1996) não se mostrou muito robusto, já que algumas de suas hipóteses não foram confirmadas. A expectativa percebida pelo cliente (HEP) não teve influência significativa nem sobre valor percebido nem sobre satisfação, confirmando-se apenas a influência sobre qualidade percebida. Recorrendo-se à análise descritiva, podem-se imaginar razões para tal resultado. As variáveis que compõem o construto expectativas percebidas receberam as maiores avaliações, médias em torno de 6,5, valores superior às médias dos construtos valor percebido e satisfação, ambas ao redor de 5,5. Talvez essa diferença possa explicar a pequena influência da expectativa sobre valor e satisfação. Diante disso, imagina-se que o cliente esperava mais do que foi propriamente recebido.

O valor percebido pelo cliente (HVP) influenciou positivamente a satisfação geral dos clientes, mas com coeficiente pouco significativo. Além disso, foram confirmados os efeitos positivos de qualidade percebida sobre valor percebido e também sobre satisfação do cliente. Também nesse caso, podem-se avaliar estatísticas descritivas para a análise das relações. Em se tratando de qualidade percebida e satisfação, as médias foram bem próximas, o que explica a relação significativa, ao passo que valor percebido apresentou médias inferiores às de satisfação dos clientes, realçando a pequena significância.

Com base no modelo proposto por Heskett *et al.* (1994) e também na abordagem do *marketing* de serviços defendida por Grönroos (2003) e Zeithaml e Bitner (2003), esperava-se que a satisfação dos funcionários (SF) tivesse influência direta e positiva na avaliação da qualidade percebida (QP) pelos clientes. Além dessa relação, procurou-se testar se a satisfação

dos funcionários influencia direta e positivamente a satisfação geral dos clientes (SC). No entanto, isso não foi observado nos resultados da pesquisa. Tanto a hipótese de efeito positivo de SF sobre SC, como também de efeito direto e positivo de SF sobre QP não foram confirmadas pelo estudo.

Esse resultado contraria, em parte, aqueles encontrados por Durão *et al.* (2006), Fernandes *et al.* (2006) e Yoo e Park (2007), pois em todos eles constatou-se influência positiva da satisfação dos funcionários sobre a qualidade percebida. Contudo, a relação positiva e significativa entre qualidade percebida e satisfação dos clientes foi confirmada.

Quanto à influência direta de satisfação de funcionários sobre satisfação de clientes, tanto Fernandes *et al.* (2006) como Oliveira (2008) identificaram relação positiva, porém não significativa, o que está em consonância com os resultados ora encontrados.

Visando encontrar possíveis explicações para a não significância da relação entre SF e SC, procurou-se avaliar diferenças entre características específicas de grupos. Para tanto, foram estimadas análises de agrupamento, encontrando-se soluções com dois, três e quatro grupos, com perfis variados, mesclando SF e SC altas, SF alta e SC baixa e SF baixa e SC alta. Após a identificação dos grupos, foram estimados os coeficientes de correlação entre os construtos. No entanto, em todos os casos os coeficientes de correlação apresentaram valores abaixo de 0,2.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, a proposta foi compreender as relações que moldam a satisfação dos funcionários no trabalho e a satisfação dos clientes com os serviços prestados pelas empresas desenvolvedoras de *software* de Belo Horizonte, e explorar as ligações entre o correto desempenho dos recursos humanos e a satisfação final dos clientes, visando a uma repercussão positiva no desempenho dos negócios.

Para tanto, foi proposto um modelo integrador dessas duas diferentes percepções. Utilizou-se, para medir a satisfação dos clientes, o modelo de Fornell *et al.* (1996), além das abordagens do *marketing* de serviços proposto por Grönroos (2003) e também por Zeithaml e Bitner (2003). Já para medir a satisfação dos funcionários no trabalho, utilizou-se o modelo proposto por Oakland e Oakland (1998), corroborado por diversos autores do *marketing* de serviços, sendo os mais destacados Hartline e Ferrell (1996), Grönroos (2003) e Zeithaml e Bitner (2003). Para ligar as duas visões, utilizou-se a teoria da cadeia serviços-lucro proposta por Heskett *et al.* (1994). A pesquisa foi realizada com os associados da Assespro-MG e reuniu 27 empresas desenvolvedoras de *software* de Belo Horizonte, que forneceram os nomes de alguns funcionários e clientes.

Apesar de a pesquisa ter confirmado diversas hipóteses da satisfação dos funcionários no trabalho e também da satisfação dos clientes com os serviços prestados pelas empresas desen-

volvedoras de *software*, não se observou nenhuma relação estatística direta entre esses dois construtos, não sendo, portanto, a satisfação dos funcionários um fator preditivo para a avaliação da satisfação dos clientes.

Ponto importante a salientar, destacado pelo modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), é a quantidade e a intensidade dos encontros de serviços entre os clientes e os prestadores desses serviços, pois, quanto mais frequentes são esses encontros e mais intensos forem, maior também será a capacidade de influência que os desempenhos desses funcionários terão na satisfação desses clientes. No presente estudo, supõe-se que os encontros entre funcionários do departamento de suporte técnico e de contatos sejam bastante frequentes e, muitas vezes, intensos. Isso pode ser observado por meio da lista das empresas participantes, pois nota-se que a expressiva maioria fornece *software* para a gestão dos negócios usados na rotina diária dos clientes, o que levaria a uma forte capacidade de influência sobre a satisfação deles. Fica então a pergunta: Quais fatores não foram observados e que estariam colaborando para que a satisfação dos funcionários não seja percebida como fator relevante para a satisfação dos clientes?

A resposta para essa pergunta pode estar no modelo de formatação da pesquisa. Como se buscou medir a satisfação de uma empresa com relação aos serviços prestados por outra empresa, é importante avaliar como os processos decisórios dos clientes corporativos se diferenciam dos processos decisórios dos clientes individuais.

Para Sheth, Mittal e Newman (2001), existem seis papéis centrais desempenhados nos centros de compras de cada organização: usuário, comprador, analista, influenciador, porteiro e decisor. Esses papéis podem ser representados por diferentes atores envolvidos no processo e, na maioria das vezes, a pessoa que detém o poder de decisão sobre a aquisição e a manutenção da contratação dos serviços nem sempre é a mesma que recebe e/ou avalia os serviços prestados.

Na pesquisa em estudo, os avaliadores dos serviços prestados foram, em 73,3% dos casos, os gerentes, supervisores ou diretores, e pode ser que não sejam essas as mesmas pessoas que efetivamente recebem os serviços prestados ou entrem em contato com as empresas desenvolvedoras do *software*. Se essa suspeita for verdadeira, realmente poderia afetar o resultado da pesquisa, pois não haveria relação direta entre o respondente e os serviços prestados pelos funcionários, ou seja, apesar de os serviços terem sido prestados para a empresa em questão, não necessariamente foram prestados tendo o respondente como o interlocutor. Assim, mesmo que os funcionários tivessem prestado um serviço que deixasse a desejar para o interlocutor, desde que esse problema não seja reportado a quem decide, do ponto de vista do decisor o problema não existiu, e tende-se a avaliar o desempenho do fornecedor como bom.

Outra possível explicação recai na simples inexistência dessa relação direta. Conforme o modelo de Heskett *et al.* (1994), a relação entre satisfação de funcionários e clientes é

moderada pela percepção de qualidade do serviço ou produto. Assim sendo, o fato de o funcionário estar satisfeito, por si só, não tem a capacidade de provocar a satisfação do cliente, o que parece bastante lógico. Em outras palavras, a satisfação do cliente advém da percepção de qualidade, independentemente da satisfação do funcionário. Portanto, são construtos distintos, e essa relação também não foi observada por Fernandes *et al.* (2006) e Oliveira (2008).

Fato relevante a observar, não obstante a teoria reforçar que os funcionários desejam ter o poder de decisão ampliado e serem informados do que se passa na empresa, é que esses dois construtos não necessariamente levam a uma maior satisfação dos funcionários no trabalho. Talvez se possa inferir que, nas empresas de *software* estudadas, os funcionários não estariam tão dispostos a assumir as responsabilidades que caminham juntas com o poder de decisão ampliado nem saber de tudo o que acontece, pois isso pode ser encarado como uma fonte de preocupação adicional.

Para o setor pesquisado e outras organizações do gênero que atendam clientes corporativos, os resultados apontam a necessidade de se administrarem os diversos agentes que exercem influência no processo de compras e que uma boa prestação de serviços por meio de funcionários satisfeitos não é o único fator de sucesso para garantir a satisfação final do cliente.

Constataram-se, neste estudo, algumas limitações, principalmente no que tange à escolha dos funcionários e clientes participantes, visto que eles foram deliberadamente escolhidos pelos dirigentes das empresas de *software* convidadas. No modelo inicialmente proposto, pensou-se na indicação de mais nomes de clientes e fornecedores, e que, dentro desse universo, seriam escolhidos aleatoriamente os nomes dos respondentes de cada uma das pesquisas, dificultando um pouco o processo de direcionamento das respostas. No entanto, devido à dificuldade de se conseguir dados, não foi possível garantir a aleatoriedade.

Para estudos posteriores no setor pesquisado, recomenda-se uma investigação qualitativa, focando como os clientes corporativos enxergam a satisfação atual com a empresa de *software* e como as interações com os funcionários dessas empresas influenciam a avaliação do desempenho geral da empresa de *software*.

Por fim, cabe destacar as contribuições do estudo. Imagina-se que junção de estudos sobre satisfação de funcionários com estudos sobre a satisfação de clientes, ambos sob a ótica de *marketing*, seja um tema ainda carente de maior desenvolvimento, residindo aí uma primeira contribuição do estudo. Ademais, pela importância econômica do setor, justifica-se a elaboração de estudos que possam contribuir com seu desenvolvimento e a identificação das melhores práticas gerenciais sob a ótica dos colaboradores, e qual a relação entre o desempenho destes e a satisfação dos clientes. Portanto, os resultados alcançados sob essa ótica constituem uma contribuição gerencial que, espera-se, seja de relevada importância. ♦

- Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES). (2011). *Mercado brasileiro de software 2011*. Recuperado em 6 janeiro, 2012, de <http://www.abes.org.br>
- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (Assespro). (2011). *Comportamento do consumidor corporativo de software*. Minas Gerais: Assespro.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000, maio-agosto). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 4(2), 133-157.
- Borges, L. de O., Lima, A. M. de S., Vilela, E. C., & Morais, S. da S. G. (2004, janeiro-junho). Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional. *RAE – eletrônica*, 3(1).
- Carlzon, J. (1990). *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP.
- Durão, A. F., Mendonça, J. R., & Barbosa, M. L. A. (2006). Encontro de serviços de hospitalidade: o gerenciamento de impressões de funcionários de linha de frente e a satisfação do hóspede em foco. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad*, 30, Salvador, BA, Brasil.
- Farias, S. A. de. (2007, janeiro/fevereiro/março). Atmosfera de loja on-line: o impacto do ambiente virtual na satisfação do consumidor e na atitude para com a compra. *Revista de Administração (RAUSP)*, 42(1), 31-41.
- Farias, S. A. de, & Santos, R. C. (2000, setembro/dezembro). Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 4(3), 107-132.
- Fernandes, B. H. R., Fleury, M. T. L., & Mills, J. (2006, outubro/dezembro). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 46(4), 48-65.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981, February). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
DOI: 10.2307/3151312
- Fornell, C., Johson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., Bryant, B.E. (1996, October). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings. *Journal of Marketing*. New York: AMA, 60(4), 7-18.
- Fundação João Pinheiro. (2006). *Diagnóstico da indústria de software de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999, April). The different role of satisfaction, trust and commitment in customer relationship. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
DOI: 10.2307/1251946
- Grönroos, C. (2003). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gummesson, E. (2005). *Marketing de relacionamento total: gerenciamento de marketing, estratégia de relacionamento e abordagens de CRM para a economia de rede*. Porto Alegre: Bookman.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least square (PLS) analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.
DOI: 10.1207/s15328031us0304_4
- Hair, J. F. Jr, Babin, B., Money, A. H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996, October). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
DOI: 10.2307/1251901
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994, March-April). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Leite, R. S., & Gonçalves Filho, C. (2007, julho-agosto). Um estudo empírico da aplicação do Índice Europeu de Satisfação de Clientes (ECSI) no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 8(4), 178-200.
- Lopes, H. E. G., Pereira, C. C. de P., & Vieira, A. F. S. (2009, janeiro-fevereiro). Comparação entre os modelos norte-americano (ACSI) e europeu (ECSI) de satisfação do cliente: Um estudo no setor de serviços. *Revista de Administração Mackenzie (RAM)*, 10(1), 161-187.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marchetti, R., & Prado, P. H. M. (2001). Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(4), 56-67.
- Mesquita, J. M. C., & Pires Sobrinho, S. (2007, dezembro). Atributos determinantes da lealdade do consumidor: estudo de caso em uma concessionária de automóveis. *Revista de Administração FEAD*, 4(2), 66-84.
- Milan, G. S., & Trez, G. (2005, julho/dezembro). Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. *Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica*, 4(2).
- Moura, A. C., & Gonçalves, C. A. (2005). Modelo de satisfação ACSI no setor de telefonia móvel. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. 45(edição especial).
- Oakland, J. S., & Oakland, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management*, 9(4-5), 185-190.
DOI: 10.1080/0954412988866
- Oliveira, P. (2008). *O gerenciamento do funcionário da linha de frente sob a ótica da qualidade de serviços: um estudo*

REFERÊNCIAS

- de caso em um centro automotivo. Dissertação de Mestrado Profissional, FEAD, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985, Fall). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. DOI: 10.2307/1251430
- Rossi, C. A. V., & Slongo, L. A. (1998, janeiro/abril). Pesquisa de satisfação de clientes: o estado da arte e proposição de um método brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 2(1), 101-125.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998, January-February). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.
- Salve, C. (2007). *Gestão de talentos em pequenas empresas de produção de software de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: FEAD.
- Sant'Anna, A. de S., Moraes, L. F. R. de, & Kilimnik, Z. M. (2005, janeiro/julho). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica*, 4(1), Art. 1.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991, September-October). The service-driven service company. *Harvard Business Review*, 56(1), 71-81.
- Sheth, J., Mittal, B., & Newman, B. (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.
- Stefanuto, G. N. (2004). *O programa Softex e a indústria de software no Brasil*. Tese de Doutorado, Unicamp, Campinas, SP, Brasil.
- Teixeira, M. L. M., & Popadiuk, S. (2003, abril-junho). Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 7(2), 73-92.
- Urdan, A. T., & Rodrigues, A. R. (1999, setembro/dezembro). O modelo do índice de satisfação do cliente norte-americano: um exame inicial no Brasil com equações estruturais. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 3(3), 109-130.
- Urdan, A. T., & Zuñiga, M. K. H. (2001, julho/setembro). Satisfação com assistência técnica e lealdade ao fabricante no ramo automobilístico. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(3), 31-41.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Yoo, D. K., & Park, J. A. (2007). Perceived service quality: Analyzing relationships among employees, customers, and financial performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(9), 908-926.
- Zacharias, M. L. B., Figueiredo, K. F., & Almeida, V. M. C. de. (2008, julho/dezembro). Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários. *Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica*, 7(2).
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

ABSTRACT

The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction: study on software companies in the city of Belo Horizonte

The software industry has shown a robust growth in recent years, not only globally, but also in Brazil. The segment is composed mainly of small businesses, with intensive use of skilled labor. However, studies indicate that the sector is little concerned with the qualification of employees. Perhaps it is due to the fact that the demand frequently exceeds the supply. This relegates the concerns about managing people to a secondary place. The focus is on the development and formatting of the service itself. According to theoretical models, employee participation is vital to providing a good quality service, which may lead to customer satisfaction and his loyalty. Therefore it increases the profitability of the organization. The employee satisfaction can be achieved by the introduction of proper management of human resources, including good communication, training and development, teamwork, stimulus to participation and decision-making. On the other hand, several models have been proposed to assess customer satisfaction, which is the result of the perceived quality of service, perceived expectations and perceived value, according to one of the used models. Some studies report the existence of a significant and positive relationship between customer satisfaction and employee. In this context, it was tried to evaluate the impact of employee satisfaction on customer satisfaction, based on a theoretical model that has integrated HR practices and the customer satisfaction previous history. Through quantitative research, it was interviewed customers and employees from 50 companies in the software industry in Belo Horizonte, State of Minas Gerais, totaling a valid sample of 147 respondents for each group. The data were evaluated with the use of structural equation modeling by partial least squares method. Based on these results, it infers that the best HR practices in fact influence employee satisfaction and the perceived quality of the service positively influences the customer satisfaction. Nevertheless, it was not verified a significant relationship between employee satisfaction and customer satisfaction.

Keywords: employee satisfaction, customer satisfaction, marketing services, marketing relationship, software industry.

La relación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes: estudio de empresas de software en la ciudad de Belo Horizonte

La industria de *software* ha presentado un fuerte crecimiento en los últimos años, no sólo globalmente, sino también en Brasil. El segmento está compuesto principalmente por pequeñas empresas que utilizan intensivamente mano de obra especializada. No obstante, los estudios indican que el sector está poco preocupado por la calificación de los empleados, quizás porque, generalmente, la demanda supere la oferta, por lo que se relega la gestión de personas a una preocupación secundaria. Así, la atención se centra principalmente en el desarrollo y el formato del servicio en sí. De acuerdo con los modelos teóricos, la participación de los empleados es vital para proporcionar un servicio de calidad, lo que puede conducir a la satisfacción del cliente y su lealtad. Por consiguiente, se aumenta la rentabilidad de la organización. La satisfacción de los empleados se puede lograr mediante la introducción de prácticas adecuadas de gestión de recursos humanos, que incluyen una buena comunicación, capacitación y desarrollo, trabajo en equipo, incentivo a la participación y poder de decisión. Se han propuesto varios modelos para evaluar la satisfacción del cliente, que resulta de la calidad percibida del servicio, de las expectativas y del valor percibido, de acuerdo con uno de los modelos utilizados. Algunos estudios indican la existencia de una relación positiva y significativa entre la satisfacción de los clientes y la de los empleados. En este contexto, se buscó evaluar el impacto o influencia de la satisfacción de los empleados en la satisfacción de los clientes, con base en un modelo teórico que integrara prácticas de recursos humanos y antecedentes de la satisfacción del cliente. Por medio de un estudio cuantitativo, se entrevistaron a clientes y empleados de 50 empresas en la industria de *software* en Belo Horizonte (estado de Minas Gerais, Brasil), totalizando una muestra válida de 147 encuestados para cada grupo. Los datos fueron evaluados con base en modelos de ecuaciones estructurales, por el método de mínimos cuadrados parciales. A partir de los resultados, se puede inferir que las mejores prácticas de recursos humanos influyen efectivamente en la satisfacción de los empleados, y que la calidad percibida del servicio influye positivamente en la satisfacción del cliente. Sin embargo, no se ha encontrado una relación significativa entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes.

Palabras clave: satisfacción de empleados, satisfacción de clientes, *marketing* de servicios, *marketing* relacional, industria de *software*.

inspiração

**A administração eficaz
concretiza-se em ações,
mas começa com ideias.**

*A Rausp está voltada à disseminação de
pesquisas e idéias que agreguem valor ao
trabalho de acadêmicos e praticantes de
Administração.*

Assine a Rausp

Para informações ligue

(11) 3091-5922 ou 3818-4002

e-mail: rausp@usp.br

www.rausp.usp.br