

A satisfação dos clientes como indicador do valor do
capital conhecimento da organização

Sónia Alexandra Sanches Pereira Neves

Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:

Professor José Maria Pedro, Professor no ISCTE-IUL Business School, Departamento
de Marketing, Operações e Gestão Geral

abril 2013

A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COMO INDICADOR DO VALOR DO CAPITAL CONHECIMENTO DA
ORGANIZAÇÃO

Sónia Alexandra Sanches Pereira Neves

Resumo

É de extrema importância para uma organização conseguir contabilizar o valor do seu capital humano, para intrinsecamente se conhecer e entender o que está para além do valor de mercado. A organização são as pessoas e o seu conhecimento é o motor que a alimenta. Consequentemente é imprescindível um negócio conhecer o seu valor interno. Saber gerir o conhecimento que está além do valor financeiro. Em pleno século XXI, na sociedade do conhecimento com empresas a fechar e abrir constantemente, e o tempo como um bem precioso, é crucial entender o que sustenta essa diferença de valor. Logo, entender como os colaboradores numa organização contribuem e influenciam a satisfação dos clientes, é uma peça chave para a teoria e para a prática na criação de valor nas empresas.

Neste estudo é feita uma análise à definição de capital conhecimento e satisfação dos clientes numa entidade financeira que está estabelecida no mercado desde o século XIX. É contabilizado o valor do capital conhecimento através do Rácio *Market to Book* e relacionado com a satisfação dos clientes que é recolhida frequentemente pela própria empresa. Isto para compreender se esta relação cria valor para a organização. De facto, verifica-se que a interação entre estas duas variáveis, de influência recíproca, cria valor para a organização. Ora, o capital humano gera clientes satisfeitos e os clientes satisfeitos geram capital humano de exceção, criando valor e performance organizacional.

Palavras-Chave: Capital conhecimento, Criação de valor, Qualidade dos serviços e Satisfação dos clientes.

Classificação JEL: J24, M30

Abstract

It is extremely important for organisations to measure the value of human capital in order to know and understand the value underneath their market value. People are the organisation and their knowledge is the fuel that drives it. Therefore, that knowledge is fundamental for every business and manage that will bring superior value. It is essential to look for answers as something more valuable than the market value and the financial results, supports the big companies and let them have success and grow through times even through centuries. We are in a knowledge society and knowledge management is really important. People are the ones with knowledge and they are the major influence for business value, as well as customers and their satisfaction. They build a relationship with customers that result in customer satisfaction, loyalty and positive word-of-mouth.

This study is about the measurement of knowledge capital and customer satisfaction in a company established in the markets for three centuries. It is an analysis on the relationship between human capital and customer satisfaction. The human capital is measured through Ratio Market to Book. The customer satisfaction is live data from the bank, as they have weekly reports with results. On these results it is possible to observe a connection between customer satisfaction and human capital. If companies have happiness and loyalty from their human capital then their customers will be satisfied and loyal too.

Keywords: Knowledge capital, Value creation, Service quality and Customer satisfaction.

JEL Classification: J24, M30

Índice

Introdução	10
Capítulo I – Enquadramento Teórico	18
1. A satisfação dos clientes e o capital conhecimento nas organizações	18
1.1 Capital conhecimento	21
1.2 Performance dos trabalhadores e a criação de valor para a organização	28
1.3 Qualidade do serviço e satisfação dos clientes	33
2. Ligar a satisfação dos clientes ao capital conhecimento da organização	36
Capítulo II – Método	44
1. Organização do estudo	44
2. Metodologia	45
2.1 Amostra	45
2.2 Instrumentos de recolha de dados	45
2.3 Análise estatística dos dados	47
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	48
1. Contabilização do capital conhecimento	48
2. Avaliação da satisfação dos clientes	50
3. Relação entre a satisfação dos clientes e o capital conhecimento	52
4. Relação com os resultados do banco	54
Capítulo IV – Discussão	57
1. Conclusões	57
2. Contribuições	60
3. Recomendações	61
4. Limitações	62
Referências bibliográficas	64
Anexos	7

Índice de figuras

Figura I - Definição de capital conhecimento	11
Figura II Relação entre capital conhecimento, capital humano, satisfação dos clientes e criação de valor na organização	15
Figura III - Conhecimento Organizacional (Amaral e Pedro, 2004)	23
Figura IV- Ligação VIC / <i>Market to Book</i> (Amaral e Pedro, 2004)	27
Figura V – Relação entre performance e criação de valor	29
Figura VI – Modelo <i>Service-Profit Chain</i> de Heskett <i>et al.</i> (2008)	43
Figura VII – Valor de mercado da empresa (Pedro, 2008)	49
Figura VIII - <i>The Loyalty – Based cycle of growth</i> (Reichheld e Thomas, 1996)	52

Índice de quadros

Quadro I – Rácio <i>Market to Book</i> e Diferença <i>Market to Book</i>	49
Quadro II – Satisfação dos Clientes (%)	50
Quadro III – Média e Desvio Padrão do Rácio e Diferença <i>Market to Book</i>	52
Quadro IV – Média e Desvio Padrão da Satisfação dos Clientes	53
Quadro V – Resultados dos investimentos financeiros e dos bens não financeiros	56
Quadro VI – Resultados dos depósitos por banco e contas de clientes	56

Índice de gráficos

Gráfico I – Relação entre a Satisfação dos Clientes e o <i>Rácio Market to Book</i>	54
---	----

Sumário Executivo

O presente trabalho pretende relacionar e analisar duas variáveis importantes para o sucesso de qualquer organização, são elas a satisfação dos clientes e o capital conhecimento. Já faz parte da realidade organizacional a importância da gestão do conhecimento. Hoje em dia vive-se de informação, são as pessoas que consomem essa informação e a transformam em conhecimento, sendo posteriormente aplicado no crescimento da organização. Advém daí o peso da aprendizagem individual, o facto de as organizações possibilitarem aos seus colaboradores a aprendizagem de novas competências, para que detenham mais conhecimento e proporcionem a aprendizagem organizacional. Na verdade, é o conhecimento que proporciona vantagem competitiva à organização e a consegue diferenciar no mercado (Davenport e Prusak, 1998). É o seu capital conhecimento que garante essa riqueza e valor acrescentado, pois ao contrário dos ativos tangíveis que se gastam com o uso, o conhecimento é inesgotável. Este é um bem que amplia o valor do capital humano, porque não se consome na produção de bens ou serviços. Aliás, é possível ampliar-se em determinados ambientes quando é fomentado e existem práticas instituídas que incitam ao seu desenvolvimento. Assim, é fundamental para as empresas delinear uma estratégia interna que providencie as melhores práticas de recursos humanos, aquelas que levam à obtenção de competitividade. São os responsáveis pela gestão das pessoas que devem garantir o alinhamento dessa estratégia com os objetivos organizacionais. O todo deve caminhar no mesmo sentido. Sendo as pessoas uma peça chave para esse caminho, é então fulcral que elas permaneçam na organização e disponibilizem o seu conhecimento. Este é o único bem que pode marcar a diferença, tanto pela sua característica de inesgotável ao ser consumido como pela propensão ao crescimento constante caso seja favorecido.

Outro ponto a considerar é a satisfação dos clientes. Ora, para uma empresa que presta um serviço ou produto ao cliente, é indispensável ter os seus clientes para obter lucro e crescer no mercado (Kotler, 2000). Assim, é útil realizar análises e recolha de dados sobre os seus clientes para que se identifiquem os aspetos de satisfação e de insatisfação. Será o serviço prestado pelos colaboradores que garante a satisfação? Será apenas a qualidade do serviço? Será que tudo depende apenas da perceção individual do cliente sobre a organização em geral? Será o preço? Será o ambiente? É possível

encontrar várias dimensões no que concerne ao cliente, pois é algo subjetivo e complexo. Se houvesse uma resposta linear a todas estas questões, certamente todas as empresas a seguiriam e teriam sucesso. Como tal, é difícil apresentar uma resposta concreta na análise do cliente. Vários estudos têm surgido sobre estas dimensões do cliente, principalmente na literatura de *marketing*, tendo acrescentado valor neste campo de investigação (Reichheld, 1996).

Essencialmente esta análise pretende compreender se a satisfação dos clientes pode ser vista como um indicador do valor do capital conhecimento, tendo em conta a interação das variáveis e as relações que estabelecem entre si. Muitas vezes estas relações de confiança e lealdade são tão fortes que levam os clientes a seguir os colaboradores para outras empresas (Jones, Taylor e Bansal, 2008). Este é outro fenómeno associado à crítica ao cliente, pois estará a lealdade orientada com a empresa ou com o colaborador que presta o serviço? Esta questão não será abordada nesta apresentação, porém pode ser aprofundada em estudos futuros. O que importa aqui realçar, é essa interação entre clientes e capital humano e os seus resultados. Está comprovado em diversos estudos, inclusivamente realizados em diferentes ramos de negócio, não só no sistema bancário, a existência de uma forte ligação entre clientes e capital humano (Mowday, Porter e Dubin, 1974; Parasuraman *et al.*, 1988, 1991; Zeithaml *et al.*, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Weaver, 1994; Reichheld, 1996; Bettencourt e Brown, 1997; Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997; McCarthy, 1997; Varki e Colgate, 2001; Bhattacharya e Sem, 2003; Homburg *et al.*, 2009; Mayer *et al.*, 2009; Swar, 2011).

A satisfação e a lealdade dos trabalhadores influenciam a satisfação e lealdade dos clientes. Os comportamentos positivos dos trabalhadores influenciam os clientes na mesma perspetiva. Isto é, há uma relação de influência recíproca em que se ambos estiverem satisfeitos e forem leais à organização, esta atinge uma performance organizacional superior, adquire valor e sucesso. Como o caso retratado nesta dissertação: a realidade de uma empresa de sucesso com anos e anos de existência, uma das maiores instituições bancárias do mundo, consegue ter capital conhecimento excepcional e clientes com elevada lealdade. É assim, um exemplo de sucesso que reúne uma boa ligação entre os seus clientes e o seu capital humano. Esta organização investe no seu capital humano dando formação, possibilitando novas aprendizagens e mecanismos para aplicar na prática esse conhecimento. São estes também fatores e

práticas fundamentais à gestão de recursos humanos. Desta forma, este trabalho visa acrescentar valor na teoria e na prática para as organizações e os seus gestores de recursos humanos que se preocupam com o crescimento do capital humano. Pretende também, proporcionar um melhor esclarecimento sobre a relação entre a satisfação dos clientes e o valor do capital conhecimento.

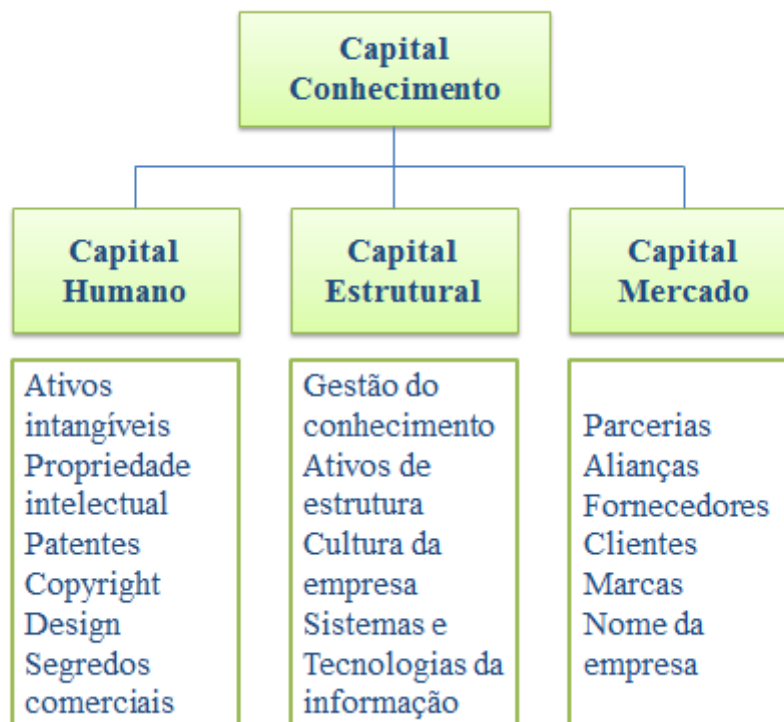
Introdução

No panorama atual de grandes desafios económicos e recessão nos mercados, as empresas que conseguem sobreviver e ter lucro são cada vez menos. Porém, tal como em séculos anteriores, a história repete-se e em épocas de crise existem sempre aqueles que crescem e têm sucesso. Apesar de a receita para o sucesso ser algo bem mais complexo, já existem certezas sobre o caminho certo a seguir. Uma das maiores certezas são as pessoas. Os fatores tradicionais de sucesso como o capital e os recursos naturais deixaram de ter a sua importância, sendo substituídos pelo conhecimento (Druker, 1993: 183). Com as mudanças nos últimos tempos, o conhecimento passou a ser a chave para o sucesso. É o acesso à informação e a capacidade de transformá-la em conhecimento aplicável na organização que marca a diferença. Ora, essa capacidade é intrínseca às pessoas. São elas que detêm o conhecimento e conseqüentemente proporcionam vantagem competitiva. Pois possuem algo que é inesgotável, não se consome na produção de bens ou serviços, e pode mesmo crescer e desenvolver-se quando é feito investimento nesse sentido. Daí a sua designação de vantagem competitiva. Mas como será que o capital humano de uma organização se relaciona com a satisfação dos clientes? A satisfação dos clientes é outro aspeto importante para as empresas que prestam um serviço ou produto. Assegurar os clientes e garantir a sua satisfação são ações preciosas para se manterem no mercado. Portanto, para proteger essa lealdade e satisfação dos clientes é importante que os trabalhadores da linha da frente desempenhem um serviço excelente, motivando os clientes a voltar. A interação entre estas duas variáveis, de influência recíproca entre a satisfação dos clientes e o capital conhecimento, tem resultados positivos na performance organizacional.

Ora, este estudo pretende analisar a relação entre essas mesmas duas variáveis: a satisfação dos clientes e o capital conhecimento. Primeiramente é efetuado um enquadramento teórico para ajudar a clarificar os conceitos e definir as dimensões que serão utilizadas. Em relação ao capital conhecimento, é entendido como as pessoas, o seu potencial e as relações que estabelecem na organização. Estas representam uma parte importante dos ativos intangíveis, tendo consigo o conhecimento que permite o crescimento e desenvolvimento da empresa. Logo, o valor de mercado da empresa é representado pelo capital financeiro (valor tangível) e pelo capital conhecimento (valor

intangível). Os ativos tangíveis são sempre medidos e representados no balanço da empresa. Por outro lado, o valor dos ativos intangíveis raramente é mencionado. Mas, muitas vezes a empresa tem valor de mercado superior ao que está na sua contabilidade, ou seja, além do valor financeiro, o valor do capital conhecimento é reconhecido, apesar de difícil mensuração. É esse conhecimento ínsito à organização que se define como o capital intelectual. Assim, o capital conhecimento para os autores Amaral e Pedro (2004) deve integrar as áreas: capital humano que inclui os ativos intangíveis, propriedade intelectual, patentes, *copyright*, design, segredos comerciais, entre outros; capital estrutural que abrange a gestão de conhecimento, ativos de estrutura, cultura da empresa, sistemas e tecnologias da informação; capital mercado que se relaciona com parcerias e alianças, fornecedores, clientes, marcas e nome da empresa. Em outros estudos o capital conhecimento é definido como capital intelectual que inclui capital orientado às pessoas, capital estrutural baseado em procedimentos tecnológicos e capital cliente focado nos clientes (Stewart, 1994; Johnson, 1999; Dzinkowski, 2000; SaintOnge, 1996). Aqui, será utilizada a definição dos autores Amaral e Pedro (2004) – figura I Definição de capital conhecimento.

Figura I – Definição de capital conhecimento (Amaral e Pedro, 2004)



De seguida, é abordada a performance dos trabalhadores e a criação de valor para a organização, pois não adianta só deter o conhecimento, é preciso aplicá-lo para que dê resultados. Para as atividades que prestam um serviço ao cliente, interessa providenciar esse serviço da melhor forma, pois isso será a criação de valor para a empresa. A satisfação do cliente e a sua lealdade são indicadores de sucesso, mas estão dependentes da qualidade do serviço prestado. Essa percepção, irá também afetar o valor que o cliente atribui à organização e ao banco, neste caso específico. Se os colaboradores estiverem empenhados e dedicados à organização, despertam uma reação positiva nos clientes e estes tendem a voltar. Assim, os colaboradores com uma atitude positiva geram maior lealdade e satisfação dos clientes (Allen e Grisaffe, 2001). Desse modo, as organizações que se empenham em reter os seus trabalhadores, serão aquelas com as melhores relações entre trabalho/trabalhadores e conseqüentemente com mais clientes satisfeitos (Luo, Wieseke e Homburg, 2012). Então, para cuidar desse capital humano com valor, é preciso incutir na organização práticas de recursos humanos que levam à competitividade. Se as pessoas se sentirem seguras, bem tratadas e valorizadas o seu *commitment* afetivo é superior e tendem a permanecer com a organização. Como o modelo *Service-Profit Chain* (Heskett *et al.*, 1994) indica, trabalhadores satisfeitos e leais geram clientes satisfeitos e leais. Na verdade, pode então afirmar-se que a performance dos trabalhadores cria valor para a organização.

Ora, a criação de valor para a organização tem origem na qualidade do serviço e na satisfação dos clientes. Como tal, foi necessário definir qualidade do serviço e satisfação dos clientes, apesar de serem conceitos usados indistintamente fora da literatura de *marketing* (Zeithaml, 1993). A perspectiva defendida é a de que existe uma relação positiva entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, em que a primeira influencia a segunda (Oliver, 1989). Porém, as empresas sobrevivem e crescem ao satisfazer as necessidades dos clientes (Kotler, 2000). Assim, o objetivo das empresas é proporcionar um serviço excelente, com qualidade, focado nas necessidades dos clientes para garantir a sua satisfação. Dessa forma, adquirem vantagem competitiva quando os clientes optam pelos seus serviços. Atualmente, os bancos têm de voltar ao básico e apostar tudo na qualidade do serviço nas suas agências. A performance do banco depende diretamente da sua capacidade de atrair e reter clientes, assim como, da relação entre os clientes e os trabalhadores. É essencial entender os fatores que influenciam o valor atribuído pelos clientes ao banco e as diferenças que existem na

definição de qualidade de serviço pelos clientes e pelos trabalhadores. Dois aspetos principais no valor do cliente: o valor que o banco apresenta para o cliente (o valor para o cliente traduz-se na satisfação do cliente que é influenciada pela qualidade do serviço); o valor que o cliente apresenta para o banco (fatores que determinam a vontade de o cliente investir em determinado banco). Assim, a satisfação dos clientes está dependente da qualidade do serviço, determinando o valor que é atribuído ao banco pelo cliente (Rostamy, 2009). É importante construir uma relação com os clientes para adquirir mais valor, pois quem tiver mais depósitos será o vencedor. Assim, os bancos têm de se aproximar dos seus clientes e conhecê-los melhor (Dayal *et al.*, 2009).

Através da definição dos conceitos anteriores, começa a identificar-se uma relação entre a satisfação dos clientes e o capital humano da organização. É no segundo ponto do enquadramento teórico que se analisa em profundidade essa ligação. De facto, uma organização que tenha uma satisfação dos clientes elevada é porque tem valor e tem uma influência positiva na excelência do seu capital humano (Luo e Homburg, 2007). Certamente tem resultados financeiros superiores e mais recompensas, o que pode levar as pessoas a não sair da empresa, conseguindo desta forma preservar o capital humano. Verifica-se assim que a satisfação dos clientes promove a organização para trabalhadores altamente qualificados (Luo e Homburg, 2007). No entanto esta influência é recíproca, pois Heskett, Sasser e Schlesinger (1997) definiram o princípio - *satisfaction mirror* – que explica a existência de uma forte correlação entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos trabalhadores. Basicamente este princípio afirma que a relação entre trabalhadores e clientes é como um espelho, ou seja, trabalhadores satisfeitos, motivados, envolvidos com o seu trabalho, geram clientes satisfeitos e envolvidos com a organização. Foram também os mesmos autores que enumeraram o modelo *Service-Profit Chain* (Heskett *et al.*, 1994), estabelecendo relações entre lucro, lealdade dos clientes e satisfação, lealdade e produtividade dos trabalhadores. Os pressupostos deste modelo são os seguintes: o lucro e o crescimento advêm diretamente de clientes leais; a lealdade relaciona-se com a satisfação dos clientes; a satisfação depende da qualidade do serviço recebido pelos clientes; o serviço com qualidade e valor é fornecido por trabalhadores satisfeitos, leais e produtivos; os trabalhadores satisfeitos surgem num meio que proporciona as condições e tem procedimentos para desempenharem um serviço com qualidade. A estratégia de funcionamento da cadeia *Service-Profit Chain* passa pelo investimento na qualidade do serviço interno através

dos trabalhadores, dando formação para que adquiram as competências desejadas e dando poder para que possam resolver as questões dos clientes, isto aumenta a satisfação dos trabalhadores, o que por seu lado, aumenta a lealdade e a produtividade destes. Consequentemente, irá aumentar a qualidade e o valor do serviço externo que aumentará a satisfação e a lealdade dos clientes. Assim, duas hipóteses subjacentes a estas premissas foram propostas:

1^a A satisfação dos clientes influencia o capital humano da organização criando trabalhadores satisfeitos. O comportamento dos clientes influencia a performance e desempenho dos trabalhadores.

2^a O capital humano da organização influencia os clientes criando clientes satisfeitos e qualidade no serviço. A performance e o desempenho dos trabalhadores influenciam o comportamento dos clientes.

Com uma revisão mais aprofundada e atentando em investigações realizadas em diferentes segmentos de mercado, foi possível determinar uma relação de influência entre as duas variáveis e obter uma resposta (Mowday, Porter e Dubin, 1974; Parasuraman *et al.*, 1988, 1991; Zeithaml *et al.*, 1990; Cronin e Taylor, 1992; Weaver, 1994; Reichheld, 1996; Bettencourt e Brown, 1997; Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997; McCarthy, 1997; Varki e Colgate, 2001; Bhattacharya e Sem, 2003; Homburg *et al.*, 2009; Mayer *et al.*, 2009; Swar, 2011) – figura II relação entre capital conhecimento, capital humano, satisfação dos clientes e criação de valor na organização. Contudo, neste trabalho a análise foi elaborada concretamente numa instituição bancária e no segundo capítulo – método – é apresentada uma organização do estudo, a metodologia com a definição da amostra, os instrumentos de recolha de dados e a análise estatística dos dados.

Figura II - Relação entre capital conhecimento, capital humano, satisfação dos clientes e criação de valor na organização



No terceiro capítulo são apresentados os resultados para a contabilização do capital conhecimento, para a satisfação dos clientes e para a relação entre a satisfação dos clientes e o capital conhecimento. A contabilização do capital conhecimento foi obtida através do Rácio e Diferença *Market to Book*, como é uma empresa cotada em bolsa foi possível utilizar esses métodos. Por outro lado, para a satisfação dos clientes recorreu-se aos dados que a própria empresa recolhe frequentemente. Isto é, a empresa tem o seu próprio questionário que telefonicamente aplica aos clientes, após estes terem saído da agência e caso exista o registo de algum contacto ou interação com os colaboradores da empresa. Desta forma, há uma análise semanal da satisfação dos clientes, para que cada agência entenda como o cliente está a perceber o serviço recebido. É uma preocupação importante da parte da empresa, tendo em conta que os seus clientes são um bem precioso é necessário conhecer o que eles pensam do banco. Através dos resultados desses questionários são tomadas medidas para melhorar ou

alterar algo que cause a insatisfação dos clientes. Reunidos estes dados, foi possível estabelecer uma relação entre as duas variáveis por meio da comparação entre médias e desvio padrão. No entanto, não se pode assegurar completamente a relação entre estes dados, pois referem-se apenas aos últimos três anos. Para estabelecer uma relação confiável, seriam necessários mais dados.

No último capítulo é apresentada a discussão com as conclusões do estudo, as contribuições, as recomendações e as limitações. Apesar de vários autores já terem estudado o valor do capital conhecimento e a satisfação dos clientes, são poucos os que relacionam diretamente estas duas variáveis - a satisfação dos clientes como indicador do valor do capital conhecimento da organização. Talvez devido à complexidade das dimensões, visto que envolvem muito mais que uma análise individual a cada uma. Porém, é possível identificar uma relação de influência recíproca entre a satisfação dos clientes e o capital humano. As pessoas precisam da interação humana, do contacto dessa relação entre prestador de serviço e cliente, pois nós somos seres sociais (Schneider *et al.*, 1994). Sem dúvida, são os ativos intangíveis que apresentam mais valor para o banco do que os ativos tangíveis, devido à sua influência nos clientes. Ora, uma das categorias do capital intelectual (conceito equivalente a capital conhecimento), é o capital relacional que se caracteriza pelas relações que a organização constrói com os *stakeholders* e os clientes. É esse capital relacional que impede um cliente de abandonar a relação comercial com determinada organização (Mertins *et al.*, 2009).

Em suma, desenvolveu-se nesta dissertação uma investigação à relação entre a satisfação dos clientes e o valor do capital conhecimento da organização, pois afiguram-se como dois aspetos fulcrais para a sobrevivência das organizações que lutam no mercado atual. A gestão do conhecimento está aí, é a riqueza das organizações, o fator que lhes proporciona vantagem competitiva e distinção no mercado. Isto implica uma alteração de foco, é fundamental observar atentamente as pessoas, estas são a identidade organizacional, são elas que aprendem e crescem, que detêm o conhecimento e o podem aplicar para o sucesso e a performance organizacional. É fundamental para os responsáveis pela gestão das pessoas, adotar as melhores práticas de recursos humanos. Aquelas que levam à competitividade. Não é suficiente só deter o conhecimento, é preciso construir plataformas para que as pessoas o apliquem na prática. É necessário valorizar essas pessoas e garantir qualidade nas condições de trabalho para que possam desempenhar um bom serviço. Estes são os aspetos que transparecem para o cliente,

como se pode observar no princípio *satisfaction mirror* (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997). A demonstração de otimismo pelos trabalhadores de um banco está positivamente associado à satisfação dos clientes, assim como, a uma avaliação positiva da sua parte (Pugh, 2001). Esta é a grande contribuição deste trabalho, um alerta para as organizações no sentido em que devem proteger o valor do seu capital humano. Quando estes têm funções na linha da frente, no contacto direto com o cliente, são eles a sustentação de toda a organização. Depende deles o comportamento futuro do cliente, pois o modo como efetuam o serviço ao cliente irá influenciar o restante percurso. Esse comportamento futuro pode ser voltar, ser leal à empresa e/ou ao produto, espalhar a palavra com elogios e recomendações à empresa. Como também pode ser o oposto e levar a empresa à falência. O peso maior está na forma como essa relação se estabelece. Logo, é importante que as empresas se foquem nas necessidades dos seus clientes, na prestação de um serviço de excelência, assim como, no valor do capital conhecimento, pois um irá condicionar o outro, tanto positivamente como negativamente.

É de salientar que a presente análise, foi elaborada numa das maiores instituições bancárias do mundo, com três séculos de existência e com agências em seis continentes, como supra mencionado. Não só através destes resultados, mas com todas as práticas existentes na empresa e os seus resultados financeiros, é possível identificar claramente vantagem competitiva nesta organização. Há capital conhecimento de valor.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1. A satisfação dos clientes e o capital conhecimento nas organizações

Atualmente vive-se em plena lei da selva, um clima feroz de competição em que vence o mais forte. Mas quem é o mais forte? Esta é a questão que todas as organizações se colocam, pois ninguém quer perder a sua percentagem de mercado, os seus clientes, a produtividade e o lucro. Porém, perante a sociedade do conhecimento característica intrínseca do século XXI, as opções são variadas e a informação está em todo o lado. Nos últimos tempos, assiste-se a uma série de modificações que contribuíram para a importância do conhecimento. Como a evolução do ritmo produtivo, os produtos têm um menor ciclo de vida, logo o conhecimento também está sempre a evoluir, há uma desatualização maior de conhecimento. A natureza dos bens também se alterou, os ativos físicos de uma empresa eram outrora facilmente contabilizáveis, hoje em dia, são cada vez mais imateriais e com mais conhecimento – mais conhecimento do mercado e das necessidades das pessoas. As empresas e o mercado alargaram o seu âmbito, estavam geograficamente limitados, no entanto, hoje o seu espaço é global. Isto torna o conhecimento mais abrangente e cada vez mais mundial. Devido ao ritmo acelerado da produção e do conhecimento, há uma maior rotatividade de pessoas e uma tendência para reduzir o número de empregados. As empresas deixam de ter todas as funções reunidas e subcontratam algumas atividades (Prusak, 1997). As organizações adquiriram uma estrutura cada vez mais difusa, requerendo mais conhecimento e uma gestão mais rigorosa. Desenvolveram-se as tecnologias da informação que têm revelado as suas potencialidades para expandir a informação e o conhecimento. Desta forma, presencia-se o nascimento de uma nova base de riqueza em que se tenta deter a propriedade do conhecimento (Pedro, 2004). Assim, as fontes de sucesso tradicionais como a tecnologia, mercados protegidos, acesso a maiores recursos financeiros ou economias de escala, ainda podem proporcionar algum valor para a organização. Porém, nada se compara ao valor das suas pessoas e a forma como são geridas. Este é o núcleo de vantagem competitiva para qualquer organização, pois é difícil de reproduzir, possibilitando um sucesso sustentável. O sucesso atingido através da gestão eficiente das pessoas não consegue ser nitidamente visível ou identificado. A cultura e as práticas seguidas são de difícil

imitação, pois são consideradas como o *soft side* do negócio (Pfeffer, 1995). Alcançar o sucesso através das pessoas exige uma alteração de perspectivas sobre o capital humano e a relação com a organização. Significa alcançar sucesso através do trabalho com as pessoas, observá-las como a fonte de vantagem estratégica, não como mais um custo para a organização que deve ser reduzido. As organizações que seguem estes princípios conseguem atingir o sucesso (Pfeffer, 1995).

Desse modo, as pessoas são cada vez mais ouvidas e entendidas como a essência da organização. Esta é um organismo com vida pretendendo crescer e prosperar, logo é imprescindível conhecer as suas pessoas. São elas que interpretam a informação, transformam em conhecimento e conseguem aplicá-lo, dessa forma transportam o conhecimento e a vantagem competitiva que possibilita o lucro e o sucesso – criação de valor. Esse conhecimento desenvolve-se num ambiente propício, é algo que não se perde, pelo contrário, vai aumentando, é usado na produção mas não se esgota. Como tal, é extremamente pertinente entender como se pode contabilizar e avaliar o valor das pessoas e a sua influência nos resultados. A gestão do conhecimento nas organizações é, atualmente, uma necessidade emergente no ambiente global de competição. Para o banco, a melhor forma de vencer a concorrência é primar pelo serviço de qualidade superior, é este o aspeto que o diferencia dos outros. O principal objetivo de um negócio é obter clientes satisfeitos pois é o fator chave para a sobrevivência no mercado (Drucker, 1954). É pela qualidade do serviço que os clientes voltam, trazem novos clientes e estão dispostos a pagar mais por essa qualidade. Consequentemente é de extrema importância medir e avaliar esse serviço, com indicadores exequíveis. Assim como, investir na formação do capital humano e do seu conhecimento, são as variáveis que marcam a diferença para os clientes (Swar, 2011).

Ora a satisfação dos clientes, tem resultados positivos na performance da organização, traduzindo-se num maior número de clientes leais que compram diferentes artigos, aconselham aos outros a organização e estão disponíveis a pagar mais pelo serviço. Isto cria o valor de mercado da empresa (Luo, Wieseke e Homburg, 2012). Para melhorar o valor de mercado, os bancos têm de estar atentos aos seus clientes, antecipando e satisfazendo as suas necessidades e desempenhando um serviço com qualidade superior. Contudo, será a satisfação ou a qualidade do serviço que influencia os clientes? Vários autores refletiram nestes conceitos, para Oliver (1989), a qualidade do serviço influencia a satisfação dos clientes. Cronin e Taylor (1992) estabeleceram

uma relação causal entre a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes. Para Spreng e Mckoy (1996), a percepção da qualidade do serviço é um antecedente para a satisfação. São conceitos interligados que pretendem assegurar a retenção e obtenção de mais clientes, o que se traduz em lucro para a empresa. Para isto acontecer, é necessário que cada trabalhador na linha da frente desempenhe um bom serviço, ou seja, a performance individual influencia a satisfação ou não dos respectivos clientes. As relações entre clientes e colaboradores na linha da frente afetam, diretamente e indiretamente a performance da empresa, através da satisfação dos clientes (Luo, Wieseke e Homburg, 2012). Assim, a performance de cada trabalhador tem repercussões na qualidade do serviço para o cliente, atingindo a performance global da organização e criando ou não valor e lucro.

Sendo a linha da frente a cara da empresa, será que a satisfação dos clientes é reflexo do valor do capital humano? A resposta a esta questão é pertinente para uma análise aos ativos tangíveis e intangíveis da organização, pois a performance individual terá efeitos na performance global. Logo, a organização que retenha os seus colaboradores, terá mais hipóteses de ter os ativos intangíveis com mais experiência, mais conhecimento e já treinados, o que por sua vez se traduz em mais clientes satisfeitos (Homburg *et al.*, 2009; Mayer *et al.*, 2009). Essa estabilidade oferecida pelo local de trabalho origina também, mais motivação no desempenho das funções, o que segundo o princípio *satisfaction mirror* (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997), irá repercutir esse efeito nos clientes. Em oposição, se os funcionários não estiverem satisfeitos, existem fracas relações entre a organização e os mesmos, isto leva à prestação de um serviço sem qualidade e reduz a satisfação dos clientes (Bhattacharya e Sem, 2003; Dwyer *et al.*, 1987; Hughes e Ahearne, 2010).

1.1 Capital conhecimento

Muitos gestores já se aperceberam que a performance da organização não pode ser só medida através dos resultados financeiros, é fundamental disponibilizar opções de medição da performance não-financeira. É importante compreender o que já foi estudado sobre a contabilização do capital conhecimento, não só devido à sua importância crescente, mas também ao destaque que tem para a gestão de recursos humanos. Atualmente é essencial para as organizações globais, focarem-se nos seus ativos intangíveis: o capital intelectual ou capital conhecimento, nomeadamente, no desenvolvimento de talento e na inovação de produtos. É importante saber como medir e avaliar esse valor, tendo em conta que o conhecimento é um bem precioso e inesgotável. São os colaboradores que aumentam o capital intelectual da organização, através do seu empenho e entusiasmo, da capacidade de absorção da informação e transformação em conhecimento, eles garantem algo que é de difícil imitação pela concorrência. Este é um fator de grande valor económico para qualquer organização, pois aumenta a sua competitividade no mercado (Stewart, 1997).

Desta forma, em relação ao capital conhecimento, são vários os autores que se têm dedicado ao estudo desta temática. A gestão do conhecimento nas organizações é uma necessidade emergente do ambiente de competição atual nos mercados. Ora, o conhecimento é algo que não se perde e vai aumentando, este é usado na produção mas como um capital que não se esgota. É um ativo renovável, como tal a gestão aplicada a este ativo, é muito diferente da gestão dos ativos tangíveis que se esgotam. São as pessoas na organização que representam os ativos intangíveis e levam consigo o conhecimento que permite o crescimento e desenvolvimento do organismo. Logo, o valor de mercado da empresa é representado pelo capital financeiro (tangível) e pelo capital conhecimento (intangível). Os ativos tangíveis são sempre medidos e representados. Por outro lado, o valor dos ativos intangíveis raramente é mencionado. Mas, muitas vezes a empresa tem valor de mercado superior, isto é, além do valor financeiro tem capital conhecimento que é reconhecido apesar de difícil mensuração. Num estudo efetuado em Taiwan, Tzeng's (2002), verificou que 94.74% dos bancos assumia que a gestão do capital intelectual é fundamental. Enquanto 81.93% dos bancos frisava a necessidade de criar uma forma de medir e avaliar o verdadeiro valor dos bancos, incluindo o seu capital intelectual. Esta gestão do capital intelectual deve ser ínsita à própria organização, só assim se garante a aplicabilidade do conhecimento que

as pessoas detêm em benefício do crescimento da mesma. Se não existirem meios e procedimentos que permitam essa aplicabilidade, de nada serve deter o conhecimento. Não há inovação nem crescimento (Matos e Lopes, 2008). Portanto, só as empresas com base em conhecimento conseguem ter o sucesso desejado (Bose 2004; Adamson 2005).

Tendo em conta estes conceitos, alguns autores recentes contribuíram com as suas visões para o entendimento da importância do capital conhecimento nas organizações (Amaral e Pedro, 2004). O conhecimento nas organizações pode ser visto como o carácter humano e instrumental (Wiig, 1993). Ora, com o nível de acesso à informação que hoje se obtém, é importante transformá-lo em conhecimento prático utilizável (Winslow, 1994). Pois o conhecimento é algo que se tem como válido (Earl, 1994). Apesar de na perspectiva oriental se defina conhecimento como um iceberg individual, com uma parte explícita - conhecimento que pode ser medido, gerido ou transmitido - e outra parte tácita - prende-se com capacidades pessoais e não é transacionável, (Nonaka e Takeuchi, 1995). Mas o conhecimento é humano e é o que possibilita o desenvolvimento da organização (Brooking, 1996). Aliás, é intrinsecamente humano e a sua contabilização é de extrema importância, porque as empresas não possuem só o valor financeiro, há a cultura da empresa presente no conhecimento acumulado dos seus colaboradores (Strassman, 1996). A empresa pode ser observada como uma árvore em que o conhecimento que acrescenta valor é o que está escondido como as raízes que sustentam a árvore. O capital conhecimento integra toda a informação que pode ser convertida em algo de valor. É o valor escondido que surge entre o valor de mercado e o valor contabilístico da empresa, este pode ser *goodwill* ou capacidades técnicas. Porém, o principal é que proporciona às empresas mostrar o seu real valor (Edvinsson e Malone, 1997).

O conhecimento pode dividir-se em duas partes: conhecimento focal - conhecimento sobre o aspeto que está em foco - e conhecimento tácito - é a ferramenta usada para lidar com o que está em foco - (Sveiby, 1997). Ora, capital conhecimento para alguns autores é definido como capital intelectual que é usado sem se esgotar, pois é a soma de tudo e de todos numa organização que produz resultados positivos. Como a soma de conhecimentos e competências de todos os colaboradores de uma organização que proporciona criação de riqueza e vantagem competitiva sobre os outros (Stewart, 1994). Pois a evolução do conhecimento é uma maneira de alargar a inteligência da organização (Allee, 1997). O conhecimento pode ser observado como organizacional

como conhecimento tácito, conhecimento baseado em regras e conhecimento cultural (Choo, 1998). Em suma, o capital conhecimento está presente nos ativos intangíveis e como recursos inesgotáveis, com o uso tendem a crescer e desenvolver, trazendo a vantagem competitiva para a empresa, são catalisadores de riqueza e aprendizagem (Pedro, 2008).

No entanto, destas definições surgem algumas questões relativas à divisão do capital conhecimento. Para os autores Amaral e Pedro (2004), um modelo completo para medir o capital conhecimento deve integrar as áreas: capital humano que inclui os ativos intangíveis, propriedade intelectual, patentes, *copyright*, design, segredos comerciais, entre outros; capital estrutural que abrange a gestão de conhecimento, ativos de estrutura, cultura da empresa, sistemas e tecnologias da informação; capital mercado que se relaciona com parcerias e alianças, fornecedores, clientes, marcas e nome da empresa. Assim, o conhecimento organizacional é algo que está presente nos indivíduos, nas relações que se estabelecem, nos processos que fixam essas relações, nos processos de decisão e na satisfação dos clientes – figura III conhecimento organizacional (Amaral e Pedro, 2004).

Figura III - Conhecimento Organizacional (Amaral e Pedro, 2004)



Em outros estudos o capital conhecimento é definido como capital intelectual que inclui capital orientado às pessoas, capital estrutural baseado em procedimentos tecnológicos e capital cliente focado nos clientes (Stewart, 1994; Johnson, 1999; Dzinkowski, 2000; SaintOnge, 1996). Assim, capital intelectual divide-se em capital humano, capital estrutural e capital cliente. Capital humano é composto por todos os conhecimentos e competências que uma pessoa adquire na execução das suas tarefas, através da formação e da prática, aumentando o valor da organização (Edvinsson e Malone, 1997; Grantham e Nichols, 1997; Booth e Philip, 1998; Brooking, Board e Jones, 1998; Bontis, Dragonetti, Jacobsen e Roos, 1999; Johnson, 1999; Knight, 1999; Dzinkowski, 2000; Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon, 2000; Chen, Zhu, e Xie, 2004; Jayasingam, Ansari e Jantan, 2010). Capital estrutural é o que torna possível melhorar a performance da organização através dos conhecimentos dos trabalhadores. Capital cliente é a relação entre a organização e os seus clientes, representando o capital estrutural e o seu valor. A expansão do capital cliente leva à criação de capital de relação, pois a interação entre o cliente e a organização resulta numa relação duradoura, profunda e leal (Stewart, 1997). Ora, o capital humano, capital estrutural e capital cliente são os três elementos integradores do capital intelectual e só juntos é que funcionam, assim as empresas têm de possuir os três ao mesmo tempo para adquirir vantagem competitiva no mercado (Stewart, 1997).

Apesar das distinções entre as definições dos autores analisados, verifica-se que todas pretendem medir o valor dos ativos intangíveis. As fontes de capital conhecimento nas organizações englobam todos os fatores referidos anteriormente, são eles: as parcerias e alianças, mercado de recursos, relacionamento com fornecedores, ativos humanos, propriedade intelectual, estrutura interna e externa, relacionamento com clientes e mercado de produtos (Amaral e Pedro, 2004). O valor intangível da empresa vem de todas as partes, não é só de um fator específico. Seja capital conhecimento ou capital intelectual, ambos os conceitos englobam o valor das organizações que não é visível e mensurável. Perante o ambiente financeiro da atualidade em que a competição é feroz, as empresas não podem sobreviver sem um meio eficaz para a medição e expansão do capital conhecimento. Não bastam as figuras financeiras para representar a performance global da empresa.

Em relação à contabilização do capital conhecimento nas organizações, vários têm sido os modelos propostos pois não é uma avaliação explícita e de fácil realização.

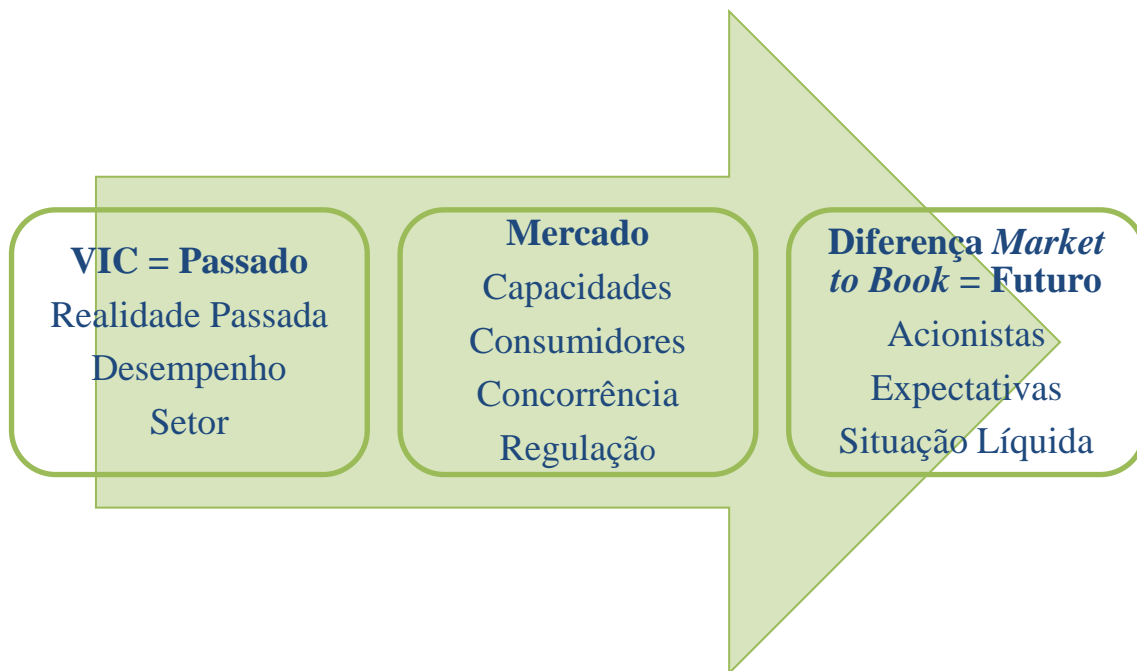
Pelo contrário, exige um contacto pessoal, uma interação com o organismo a avaliar. Tendo como referência o estudo efetuado por Amaral e Pedro (2004), em que os autores criaram uma divisão nos modelos existentes para contabilização do capital conhecimento, em função da abrangência e do tipo de variáveis que utilizam. Cada modelo inclui diferentes componentes do capital conhecimento, evidenciando a divisão entre modelos globais, captam o valor intangível de todas as partes da empresa, e modelos parciais, tratam apenas uma/umas das partes da empresa. Dentro dos modelos globais temos os modelos de valor de mercado, modelos de performance e gestão de conhecimento e modelos de estratégia. Os modelos parciais incluem os modelos de capital cliente, capital estrutural e capital humano. Desta forma, nos modelos de valor de mercado são utilizados métodos de cálculo que têm em conta o valor de mercado da empresa. Os modelos de estratégia surgem quando se aplica uma nova estratégia na organização e requer uma posterior avaliação. O *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996), é um exemplo de modelo de estratégia. É um instrumento de medição e gestão do capital intelectual já usado em algumas instituições bancárias com resultados comprovados (Probst, Raub e Romhardt, 2000). Num outro estudo efetuado pelos autores Shih, Lin e Lin (2011), sobre o uso do *Balanced Scorecard* para avaliar o valor do capital intelectual num banco, constatou-se que é uma ferramenta vantajosa para as organizações compreenderem os indicadores de criação de valor, e estes fazem parte do capital estrutural. Concluíram que os clientes dão mais importância ao facto de os colaboradores terem o conhecimento e as competências necessárias para resolverem as suas questões, do que propriamente às qualificações que eles detêm. Porém, para os colaboradores as suas qualificações são importantes como forma de valorização pessoal.

Desta forma, é aconselhado aos gestores, a disponibilização de formação frequente aos colaboradores para adquirirem novas competências, cumprir os padrões de um serviço de qualidade e sentirem-se satisfeitos com as suas funções. Pois, trabalhadores satisfeitos desempenham uma performance superior, enquanto trabalhadores insatisfeitos são contra produtivos, prejudicam a performance da organização e conseqüentemente, a qualidade do serviço para os clientes (Fitzgerald, 1996; Buchbinder, 1998; Moneva e Ortas, 2010). A gestão do capital intelectual nas organizações com o *Balanced Scorecard*, não liga só a performance financeira com o capital intelectual, permite também controlar a interação dos diferentes tipos de capital intelectual.

Nos modelos parciais, existem os modelos de capital cliente vocacionados para as relações com os clientes, nomeadamente a satisfação e lealdade dos clientes (Stewart, 1997; Reichheld, 1996). Os modelos associados à estrutura da empresa e os modelos de capital humano.

Dos mesmos autores, Amaral e Pedro (2004), surge um outro modelo – o modelo composto MPM (modelo de performance e mercado) – este procura uma visão integradora do problema da avaliação do capital conhecimento. Pretende reunir informação sobre o setor de atividade, o mercado de ações e o interior da organização. Através da integração de outros dois modelos – o VIC (valor intangível calculado) e a Diferença *Market to Book* – analisa o passado, a concorrência, estabelecendo uma ligação com o presente, com as expectativas do mercado, recorrendo a informação interna à própria empresa obtida através de questionários – figura IV Ligação VIC / *Market to Book* (Amaral e Pedro, 2004). Posteriormente, o modelo foi reajustado para incluir a situação real da empresa quanto à gestão de conhecimento. Verificou-se que se as condições se mantivessem no mercado, o VIC seguiria a trajetória da Diferença *Market to Book*. Assim, caso no futuro o mercado exija as mesmas condições da empresa, esta pode apresentar as soluções do passado para ultrapassar esses obstáculos. Ora, se a performance da empresa se mantiver, o mercado saberá reconhecê-la. No entanto, isto não é uma previsão do comportamento futuro, apenas uma corroboração de que o valor de mercado da empresa, analisado com a Diferença *Market to Book*, está dependente da capacidade de adaptação da empresa às mudanças, comprovado no VIC e através da percepção dos acionistas. Para a empresa seguir os padrões do passado e surpreender os mercados, tem de conseguir adaptar-se às novas circunstâncias, ultrapassar os desafios e responder às expectativas. O mercado valoriza muito as empresas que inovam, e essa inovação nasce do conhecimento, do capital intelectual / capital conhecimento da organização.

Figura IV- Ligação VIC / Market to Book (Amaral e Pedro, 2004)



Outro modelo a mencionar, é o Modelo do Capital Intelectual (Lopes e Martins, 2000), que aborda a certificação da gestão do capital intelectual. Segundo este modelo, o conhecimento do indivíduo enquadra-se em conhecimento tácito/capital humano – quadrante inovação/capital individual – ou seja, é o conhecimento intrínseco que proporciona a vantagem competitiva. Outro quadrante é formação/capital de equipa – conhecimento sob a forma de factos, conceitos ou ferramentas. Quando se refere o conhecimento que é transmissível, advém das experiências organizacionais e pode ser utilizado em novas aprendizagens, é o quadrante capital de processos. Por último, o quadrante qualidade/capital de clientes resulta da interação com os clientes, reunindo o capital estrutural com o conhecimento tácito. Desta interação resulta conhecimento que proporciona performance organizacional. Através do estudo realizado em pequenas empresas, utilizando este modelo, foi possível aos autores identificar alguns aspetos importantes para a avaliação da gestão do capital intelectual: “formação profissional / qualificação dos recursos humanos; aquisição de competências em tecnologias de informação e comunicação (TIC); trabalho em equipa; partilha de conhecimento com outras organizações; existência de certificação (vários tipos de certificações); formas de registo do conhecimento organizacional; realização de auditorias de mercado; relação

com os clientes, fornecedores e concorrentes; existência de prêmios; existência de um sistema de tratamento de reclamações adequado; investimentos em inovação e desenvolvimento (registro de patentes, desenvolvimento de novos produtos e serviços, etc.); investimento em tecnologia, entrada em novos mercados; estratégias de produtos / serviços nos novos mercados.” (Matos e Lopes, 2008).

São vários os modelos existentes até ao momento, e a decisão por um ou outro em tudo depende do objetivo do estudo e da interação com a organização. O que ressalta em todos os autores que se dedicaram a este tema, é sem dúvida, a importância crescente da contabilização do capital conhecimento em qualquer organização.

Apesar da inovação e do investimento em tecnologia, as indústrias na área dos serviços, são e sempre serão indústrias tradicionalmente baseadas nas relações com os seus clientes. Desta forma, o melhor investimento que podem fazer é investir na qualidade dos serviços para aumentarem a satisfação dos seus clientes (Shih, 2008). Para tal, os gestores têm de conhecer o valor do seu capital humano, são estes que diariamente investem nessa qualidade e constroem uma relação com os clientes. Através do seu desempenho e da performance individual, contribuem para a performance global da organização.

1.2 Performance dos trabalhadores e a criação de valor para a organização

A performance dos trabalhadores é o *output* desejável numa organização, é o resultado do desempenho que se traduz na satisfação dos clientes. Tudo o que se relaciona com a satisfação do cliente significa vantagem competitiva e criação de valor para a organização. Logo a criação de valor, está ligada ao *output* da organização, ou seja, a performance obtida. A performance da organização depende da performance individual, para a alcançar, as empresas precisam atentar nas suas práticas de recursos humanos, no sentido em que estas fortalecem e impulsionam os seus colaboradores (Pfeffer, 2008). Para as atividades que prestam um serviço ao cliente, o que importa é providenciar esse serviço da melhor forma, pois isso será a criação de valor para a empresa. Se os colaboradores estiverem empenhados e dedicados à organização, despertam uma reação positiva nos clientes e estes tendem a voltar. Assim, os colaboradores certos, com uma atitude positiva geram maior lealdade e satisfação nos

clientes (Allen e Grisaffe, 2001). Desse modo, as organizações que se empenham em reter os seus trabalhadores, serão aquelas com as melhores relações entre trabalho – trabalhadores e conseqüentemente com mais clientes satisfeitos (Luo, Wieseke e Homburg, 2012) - Figura V Relação entre performance e criação de valor.

Figura V - Relação entre performance e criação de valor

Os colaboradores com uma atitude positiva geram maior lealdade e satisfação dos clientes
(Allen e Grisaffe 2001)



Organizações que retêm o seu capital humano, possuem melhores relações entre trabalho/trabalhadores e conseqüentemente mais clientes satisfeitos
(Luo, Wieseke e Homburg, 2012)

Sendo a performance o *output* da organização, as práticas de recursos humanos podem ser vistas como o *input* pois são estas que possibilitam uma gestão correta do capital conhecimento. Entenda-se aqui correta como uma gestão que assenta nas competências, no comprometimento entre as pessoas e a organização e na autonomia que as pessoas adquirem com a delegação (Pfeffer, 1995). São estes princípios que trazem *commitment* afetivo, comprometimento, envolvimento, motivação e satisfação dos trabalhadores no desenvolvimento das suas funções e para com a organização. Assim, é através das pessoas que se consegue inovar e mudar para fazer as alterações necessárias, melhorar a performance e obter vantagem competitiva. Pfeffer (1995), enumerou as práticas de recursos humanos que devem ser seguidas para que se consiga

obter o melhor das pessoas e conseqüentemente ganhar vantagem competitiva. Realça o facto de que as empresas que se têm aguentado no mercado ao longo dos anos, são aquelas que têm algo que as distingue de todas as outras e não são elementos tangíveis pois esses são de fácil imitação. O autor definiu treze práticas como as que conduzem à competitividade, contudo não existe um número exato nem uma forma específica para a sua utilização. São elas:

1. Segurança no emprego, isto representa uma relação de longa-duração com a empresa que se traduz num forte compromisso e lealdade do colaborador para com a entidade. Uma organização que dispensa facilmente os seus ativos humanos, não transmite segurança nem recebe lealdade.
2. Seletividade no recrutamento para que a organização escolha as pessoas certas, da forma mais correta. Destacando-se também, o facto de que as pessoas se sentirão valorizadas se o processo de seleção for baseado em critérios rigorosos.
3. Salário elevado é necessário para garantir as melhores pessoas e a sua permanência e lealdade para com a organização. Porém, não é o aspeto primordial, é apenas uma forma de atrair mais pessoas ao processo de seleção e posteriormente, escolher as melhores.
4. Recompensas como incentivo, ou seja, atribuir recompensas pelos resultados do negócio quando há lucros e sucesso para a empresa, as pessoas querem fazer parte desses resultados pois contribuíram para a sua obtenção. No entanto, as recompensas por si só não são uma prática a privilegiar, pois a motivação prende-se mais com princípios como o reconhecimento, a segurança e um tratamento correto. Como definiu Abraham Maslow (1943), na conhecida hierarquia de necessidades, em que as fisiológicas são a base da pirâmide, seguidas das necessidades de segurança e de afiliação. A necessidade de estima, inclusivamente de reconhecimento social, é o que completa os quatro fatores base da motivação.
5. Propriedade partilhada surge como uma vantagem para a organização. Os colaboradores que detêm parte da entidade para a qual trabalham tendem a zelar mais pelo seu bem-estar, desenvolvem comportamentos de longa duração e acompanham a estratégia da organização. Para que tudo isto se concretize é fundamental a comunicação.

6. Partilha da informação, as pessoas têm de estar informadas para compreenderem o que é esperado delas e tomarem as atitudes corretas.
7. Participação e delegação, são características importantes para uma tomada de decisão mais próxima da ação, aumentando o autocontrolo e *empowerment*.
8. Trabalho de equipa e a sua autogestão possibilitam a responsabilidade pelos processos.
9. Formação e desenvolvimento de competências são formas de promoção da mudança, surgindo como aspetos importantes nas organizações de sucesso. Contudo, após a formação, os trabalhadores têm de ter a possibilidade de dar uso às novas competências. Com as novas competências adquiridas, as pessoas podem realizar diferentes tarefas.
10. Mobilidade interna confere flexibilidade e permite uma variedade de funções no trabalho. Uma prática essencial para a satisfação dos trabalhadores.
11. O igualitarismo simbólico para que exista uma diminuição dos símbolos que distanciam as pessoas, mostrando que na organização todos são iguais.
12. Redução das diferenças nos salários, isto incentiva um trabalho mais honesto e aberto, sem competição para obter recursos secundários.
13. A promoção a partir de dentro serve de base a muitas das outras circunstâncias, aumentando o empenhamento de longo termo como a utilização da formação e o desenvolvimento de competências para sinalizar o comprometimento da organização para com os seus recursos humanos.

Em suma, estes pontos enumerados quando seguidos pelos responsáveis da gestão de pessoas, pretendem trazer resultados positivos para a performance organizacional. Esses resultados positivos traduzem-se na satisfação dos clientes, esse é o indicador de sucesso e de vantagem competitiva.

Ora, para se obter a satisfação dos clientes é necessário ter trabalhadores satisfeitos, motivados, envolvidos e comprometidos com o seu trabalho e com a organização. O *commitment* afetivo em que os trabalhadores têm uma ligação forte e leal com a empresa, assim como o envolvimento e comprometimento, são atitudes desejáveis em qualquer organização. Estes comportamentos envolvem energia, entusiasmo e o desenvolvimento de esforços focados na realização das suas tarefas. Relacionam-se com aspetos psicológicos e comportamentais da parte dos trabalhadores (Hater, Schmidt e Hayes, 2002). Assim, os trabalhadores que revelam *commitment*

afetivo estão ligados à organização de uma forma que não lhes permite abandoná-la, desenvolvendo as suas funções de forma bastante rigorosa e profissional. Estas pessoas serão as que desempenham um melhor serviço ao cliente (Reichheld e Thomas, 1996). São vários os autores que estudaram a relação entre as atitudes dos colaboradores e as reações dos clientes – Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997; McCarthy, 1997; Reichheld, 1996; Weaver, 1994. Estas reações dos clientes irão repercutir-se em indicadores como a satisfação e a qualidade do serviço. A maior parte da teoria sobre a reação dos clientes advém de autores e estudos ligados ao *marketing*, como Oliver (1997), Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Em primeiro lugar, estes autores afirmam que a relação entre o trabalho dedicado do colaborador e a consequente reação do cliente depende da proximidade da relação entre os dois, ou seja, se o trabalho direto do colaborador é garantir a satisfação do cliente. De seguida, a lealdade por parte dos colaboradores leva à lealdade dos clientes (McCarthy, 1997). Isto é, as atitudes dos colaboradores e a satisfação dos clientes são dois constructos paralelos (Heskett *et al.*, 1997). Assim, os fatores que influenciam as atitudes dos colaboradores, influenciam a sua permanência na organização que por sua vez, afeta a satisfação dos clientes e consequentemente os resultados obtidos pela empresa (Rucci, Kirn e Quinn, 1998).

Na verdade, a perceção do trabalho pelos trabalhadores é influenciada por três fatores: consciência, perceção de justiça na organização e identificação com a organização. O que por sua vez influencia a performance dos trabalhadores em três dimensões: *in-role* performance, *extra-role* performance para com os clientes e *extra-role* performance para com a organização. Selecionando as pessoas com a personalidade certa para prestar um serviço ao cliente, leva-as a desempenhar um papel *extra-role* para o cliente e para a organização. Estas dimensões da performance por sua vez influenciam a avaliação dos clientes à organização: satisfação, vontade de comprar, lealdade e aconselhar a organização a outras pessoas. As perceções dos trabalhadores influenciam diretamente a avaliação dos clientes, consequentemente isto afeta a performance da organização. As perceções e os comportamentos dos trabalhadores da linha da frente moldam a satisfação dos clientes o que se traduz na performance da organização, é uma *value chain* (Heskett *et al.*, 2003). O modelo *value chain* permite entender como o serviço prestado e os *inputs* dos recursos humanos, afetam a satisfação dos clientes e os resultados financeiros (Kamakura *et al.*, 2002; Zeithaml, 2000). Desta forma, é possível verificar que a performance dos trabalhadores da linha da frente é o fator primordial na

definição da avaliação do cliente à organização. Assim, as organizações conseguem aumentar a satisfação e a lealdade dos seus clientes quando os trabalhadores vão além da descrição básica das suas funções e têm orgulho em desempenhar outras funções que ajudam a organização a melhorar (Oliver, 1997). Logo, os trabalhadores tratados justamente pela organização têm uma performance superior, pois a sua percepção de justiça da organização influencia a avaliação dos clientes (Bowen *et al.*, 1999).

O foco da nova era das indústrias de serviços são os trabalhadores e os clientes, estas são as peças chave para o sucesso, para a sobrevivência no mercado e aquisição de vantagem competitiva. É preciso investir na satisfação e lealdade dos trabalhadores para se obterem clientes satisfeitos e leais. Para resumir a relação entre estes princípios, os autores Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (2008), elaboraram o modelo *Service-Profit Chain* que estabelece relações entre o lucro, a lealdade e satisfação dos clientes e a lealdade e produtividade dos trabalhadores. As proposições deste modelo são as seguintes: o lucro e o crescimento advêm diretamente de clientes leais; a lealdade relaciona-se com a satisfação dos clientes; a satisfação depende da qualidade do serviço recebido pelos clientes; o serviço com qualidade e valor é fornecido por trabalhadores satisfeitos, leais e produtivos; os trabalhadores satisfeitos surgem num meio que proporciona as condições e disponibiliza procedimentos para desempenharem um serviço com qualidade. Assim, a estratégia de funcionamento da cadeia *Service-Profit Chain* é investir na qualidade do serviço interno através dos trabalhadores, dar formação aos trabalhadores com as competências desejadas e dar poder para que possam resolver as questões dos clientes, isto aumenta a satisfação dos trabalhadores que por seu lado, aumenta a lealdade e a produtividade destes, aumentando a qualidade e o valor do serviço externo que conseqüentemente aumenta a satisfação e a lealdade dos clientes. A essência deste modelo é a satisfação do cliente, ou seja, o cliente satisfeito fica com a empresa e repete o comportamento de compra, pelo contrário, o cliente insatisfeito procura outra empresa para prestar o serviço desejado. A satisfação dos clientes e a qualidade do serviço são a estratégia primordial nas organizações da realidade competitiva atual (Zeithaml e Parasuraman, 1996).

1.3 Qualidade do serviço e satisfação dos clientes

Vários estudos de diversos autores abordam a análise de constructos relativos ao cliente – satisfação dos clientes (Oliver, 1997), qualidade do serviço (Parasuraman *et al.*, 1998), valor percebido (Zeithaml, 1988) e lealdade do cliente (Day, 1969; Dick e Basu, 1994; Jacoby e Kyner, 1973). Serão estes constructos indissociáveis e em última instância resultado da satisfação dos clientes ou será que cada um tem o seu peso para a avaliação final? A resposta a esta questão permite-nos entender o que poderá contribuir para uma maior aquisição e retenção de clientes. Mas será a resposta simples e direta, tratando-se de algo tão subjetivo?

Em vários trabalhos empíricos, a qualidade do serviço e a satisfação com o serviço são conceitos usados indistintamente (Zeithaml, 1993). Sendo a qualidade do serviço um conceito que deve ser mais aprofundado em estudos de *marketing* e quando for necessário distinguir claramente qualidade do serviço e satisfação dos clientes (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994). Porém, existe uma relação positiva entre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes em que a primeira influencia a segunda (Oliver, 1989). Essa relação vai além da influência e sugere-se que a qualidade do serviço deve preceder a satisfação com o mesmo (Cronin e Taylor, 1992). A percepção da qualidade do serviço relaciona-se com as atitudes comportamentais dos clientes, o que em última instância tem repercussões financeiras para a empresa. Pois influencia a recomendação do serviço ou da empresa aos outros (Bolton e Drew, 1992) e a retenção de clientes (Zeithaml, Berry e Parasuraman, 1996). Como tal, é um fator indispensável na avaliação do serviço prestado e satisfação dos clientes. Devido a esta importância da avaliação da qualidade do serviço, os autores Parasuraman *et al.* (1985, 1988) e Zeithaml *et al.* (1990), criaram o instrumento SERVQUAL para ajudar neste processo. O SERVQUAL é uma escala que integra os critérios mais importantes para a percepção de qualidade no serviço prestado com os critérios de qualidade para o cliente. A quantificação é obtida através da mensuração das expectativas e percepções de performance em cada uma das dimensões. São elas a qualidade do serviço, os fatores que influenciam as expectativas dos clientes como a comunicação, as necessidades e a experiência de comunicação, a discrepância entre expectativas do serviço esperado e percebido, a percepção dos clientes internos sobre qualidade e a comparação com a concorrência. Através deste modelo, é possível verificar que a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes são conceitos interligados. São indissociáveis, ambos contribuem

para o objetivo final das organizações: a aquisição e retenção de clientes para a obtenção de resultados positivos e lucro.

Relativamente à satisfação dos clientes, este conceito representa a avaliação do cliente a determinado serviço ou produto. Essa avaliação tem em conta as expectativas serem atingidas ou superadas e os objetivos para aquele serviço ou produto realizados (Bolton e Drew, 1991; Oliver, 1980, 1997). Sem dúvida que a satisfação dos clientes resulta em padrões de comportamento que trazem resultados positivos para a organização (Keiningham, Munn e Evans 2003), e é a chave para atitudes de lealdade e de repetição da compra (Seiders *et al.*, 2005). Desta forma, a gestão da satisfação do cliente emergiu como uma estratégia fulcral para as organizações sendo o ponto-chave de muitos negócios centrados no cliente (Szymanski e Henard 2001).

Para desenvolver o foco no cliente é necessário atentar em seis dimensões da satisfação do cliente (Athanassopoulos *et al.*, 2001, citado por Taghizadeh, Taghipourian e Khazaei, 2012): conveniência, competência dos trabalhadores, evidência física, preço, inovação dos produtos e confiança. A conveniência é o ato de diminuir os custos não monetários para os clientes quando estes compram um bem ou serviço, por exemplo: diminuir o tempo que demoram para aquisição do produto ou serviço. A competência dos trabalhadores refere-se às características das pessoas que lhe permitem desempenhar uma performance superior, ou seja, a prestação de um serviço rápido, a cortesia e disponibilidade dos trabalhadores de um banco são os principais atributos que contribuem para a satisfação dos clientes (Al-Eisa e Alhemoud, 2009, citado por Taghizadeh, Taghipourian e Khazaei, 2012). A evidência física do local onde o cliente adquire o serviço ou produto influencia bastante a imagem que passa sobre a organização. O preço é importante para os clientes e não pode ser nem muito alto nem muito baixo, pois os extremos despertam comportamentos opostos à satisfação. A inovação dos produtos é fulcral para os negócios da atualidade, pois a vantagem competitiva deriva do conhecimento, das competências tecnológicas e da experiência para a criação de novos produtos. As pessoas consomem inovação e o conhecimento associado ao que é novidade. A confiança tem de ser algo intrínseco à relação com o cliente, pois qualquer pessoa quer lidar com uma empresa que cumpre as suas promessas. Poder confiar e saber que o serviço esperado será desempenhado da melhor forma e como prometido é a alma do negócio.

A satisfação dos clientes é um tema abordado em vários estudos - Fornell *et al.* (1996), Luo e Bhattacharya (2006), Oliver (1997), Rust *et al.* (2004), Anderson e Sullivan (1993), Bolton e Lemon (1999), Oliver (1980), Szymanski e Henard (2001) – não é possível ficar indiferente à importância desta dimensão, pois esta é a chave para as empresas manterem os seus clientes, construírem lealdade com eles e ganharem mais lucro e vantagem sobre a concorrência. A satisfação dos clientes com determinado produto ou serviço depende de três fatores com diferentes impactos na satisfação: fatores básicos, fatores de performance e fatores de entusiasmo (Anderson e Mittal, 2000; Gale, 1994; Johnston, 1995; Matzler *et al.*, 1996; Matzler e Hinterhuber, 1998; Oliver, 1997; Kano, 1984). O modelo da satisfação dos clientes de Kano (1984), aprofunda estas três categorias que influenciam diferentemente a satisfação. Segundo o autor, os fatores básicos são os requisitos mínimos que os clientes desejam ver preenchidos quando adquirem um serviço ou produto. Não causam satisfação mas se não forem cumpridos causam insatisfação. Os fatores de entusiasmo são aqueles que proporcionam satisfação nos clientes, porém se não forem proporcionados, não causam insatisfação. Ora, os fatores de performance são aqueles que originam grande satisfação se a performance for elevada, mas se a performance for fraca, causam insatisfação. Assim, com este modelo pretende-se avaliar as variáveis que podem ter mais influência na satisfação dos clientes. Num estudo na indústria hoteleira em que se recorreu a este modelo, foi possível comprovar que a satisfação com o preço tem um impacto maior do que a satisfação com o serviço (Matzler, Renzl e Rothenberger, 2006). Porém, num estudo efetuado em instituições bancárias, foi possível verificar o oposto, ou seja, os clientes valorizavam mais o serviço, estando até dispostos a pagar mais por esse serviço (Varki e Colgate, 2001).

A satisfação dos clientes ajuda a atingir os resultados futuros, impedindo quebras nos lucros, diminuindo os custos através de comportamentos de lealdade e repetição da compra. Ora, a satisfação é o resultado da qualidade e valor que o cliente recebe, essa qualidade e valor é fornecida por trabalhadores leais, satisfeitos e produtivos de uma empresa (Lewin, 2009). Os clientes não compram produtos ou serviços, compram valor e as organizações que conseguem entender isto e colocar valor na qualidade dos seus serviços, adquirem vantagem competitiva. O valor entendido pelo cliente é a diferença entre a avaliação do cliente de todos os benefícios e todos os custos da oferta (Kotler, 2003).

Tanto a qualidade do serviço como a satisfação dos clientes são dimensões importantes a considerar por qualquer negócio que tenha como objetivo vender um produto e/ou prestar um serviço. Desta forma, as organizações devem focar-se em ambos, delineando uma estratégia orientada às necessidades dos seus clientes. As empresas que valorizam as necessidades dos seus clientes adquirem uma maior identificação destes com a organização, isto aumenta a retenção de clientes. Contudo, não podemos negligenciar o papel principal dos colaboradores da linha da frente. São eles que prestam o serviço ao cliente e acabam por influenciar o comportamento futuro dos clientes: repetir a compra, aconselhar a organização ou o produto, lealdade e satisfação. Então, como será que a satisfação dos clientes se relaciona com o capital humano da organização, uma componente essencial do capital conhecimento?

2. Ligar a satisfação dos clientes ao capital conhecimento da organização

Existem já algumas análises realizadas sobre a satisfação do cliente e a qualidade do serviço, no entanto, a teoria que estabeleça a relação entre as atitudes do colaborador e consequentes repercussões no cliente, não é tão direta (Allen, Grisaffe e Douglas, 2001). Entender como os trabalhadores certos garantem os clientes certos, é fundamental para qualquer organização que queira ser bem-sucedida (Reichheld, 1996). Mas saberá a organização se tem os trabalhadores certos ou o valor deles? Qualquer responsável financeiro de uma empresa sabe o valor de mercado da mesma, os números dos ativos tangíveis. Porém, saber o valor dos seus colaboradores, e caso fique sem eles, os custos associados a essa perda, é de difícil contabilização (Stewart, 1998). Essa contabilização dos ativos intangíveis é imprescindível para gerir da melhor forma e assegurar aos clientes a sua satisfação, é a receita da empresa (Stewart, 1998).

As fontes de criação de valor para a organização envolvem três categorias principais: pessoas, processos e relações (Ashton, 2007). Para o processo de criação de valor, os fatores que se destacam são as relações diretas entre a satisfação e lealdade dos clientes, a satisfação e as competências dos trabalhadores e o contacto entre trabalhadores-clientes. A relação entre as atitudes dos trabalhadores e as reações dos clientes tem despertado interesse em várias áreas de estudo (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997; McCarthy, 1997; Reichheld, 1996; Weaver, 1994). É certo que um serviço de qualidade prestado pelos colaboradores que lidam com os clientes é de

extrema importância para a organização pois tem efeitos positivos para a retenção de clientes (Schneider e Bowen, 1995). Assim, são cada vez mais evidentes os efeitos da satisfação dos clientes nos resultados da performance organizacional. As empresas com maior número de clientes satisfeitos têm mais clientes leais, clientes que compram outros serviços ou produtos da mesma organização, mais clientes a aconselhar a empresa e dispostos a pagar mais para obter algo daquela marca, estes pressupostos são os que garantem o valor de mercado à organização. Para tal, os trabalhadores desempenham um papel crucial na criação de valor para a organização, através do aumento da sua eficiência (El-Bannany, 2008). A performance do capital humano de uma empresa, representa a capacidade de uma organização conseguir atrair e reter pessoas com valor que garantam a satisfação do cliente. Ora, tendo em mente a performance organizacional e a criação de valor, será a satisfação dos clientes o motor da performance do capital humano ou o oposto, a performance do capital humano o motor da satisfação dos clientes? Perante esta questão, surgem alguns pontos subjacentes à realidade empresarial que importa frisar antes da resposta.

A satisfação dos clientes é um fator importantíssimo para o aumento do lucro, é o melhor promotor do valor da organização e tem uma influência positiva na excelência de capital humano que a organização dispõe, nomeadamente no talento e superioridade dos responsáveis (Luo e Homburg, 2007). As empresas com uma maior satisfação dos clientes, proporcionam resultados financeiros superiores e mais recompensas para os seus trabalhadores. O que os pode levar a não sair da empresa, portanto esta consegue preservar o capital humano com valor. Logo, a satisfação dos clientes promove a atratividade de uma organização para trabalhadores altamente qualificados (Luo e Homburg, 2007). Outra vantagem da satisfação dos clientes é o facto de os trabalhadores ficarem mais satisfeitos pois têm menos reclamações. Consequentemente, trabalhadores satisfeitos desenvolvem melhores resultados na sua produtividade, aumentam a lealdade para com a organização e há um decréscimo de *turnover* (Luo e Homburg, 2007). Entender estas relações é fulcral, visto que muitas organizações têm um alto *turnover*, o que as deixa com carência em conhecimento, perdendo muitas vezes capital humano de elevado valor. Por outro lado, a qualidade do serviço é influenciada pelas características dos indivíduos, os conhecimentos sobre as tarefas a desempenhar e a dedicação ao trabalho (Heskett *et al.*, 1997). Assim, para a satisfação dos clientes é fundamental a interação e intervenção humana na prestação do serviço. O aspeto

humano nos serviços é bastante importante, melhorando a interação humana na qualidade do serviço, a satisfação dos clientes aumenta (Lenka *et al.*, 2009).

Para então responder à questão proposta, convém atentar no princípio enumerado por Heskett, Sasser e Schlesinger (1997) - *satisfaction mirror* – em que existe uma forte correlação entre a satisfação dos clientes e a satisfação dos trabalhadores. Basicamente este princípio afirma que a relação entre trabalhadores e clientes é como um espelho, ou seja, trabalhadores satisfeitos, motivados, envolvidos com o seu trabalho, geram clientes satisfeitos e envolvidos com a organização. Portanto, perante a questão apresentada e tendo em conta a problemática em análise, colocam-se nitidamente duas hipóteses:

1ª A satisfação dos clientes influencia o capital humano da organização criando trabalhadores satisfeitos. O comportamento dos clientes influencia a performance e desempenho dos trabalhadores.

Através do pressuposto “*satisfaction mirror*” é possível afirmar que clientes satisfeitos de uma organização, influenciam positivamente o seu capital humano. Estes terão menos reclamações a apresentar, mais disposição a aceitar os serviços ou produtos prestados e maior interação com os colaboradores. Desta forma, os colaboradores que prestam o serviço têm um desempenho e produtividade superior, o que também contribui para a sua satisfação, motivação e envolvimento com a organização. Há um impacto positivo na relação clientes satisfeitos e trabalhadores satisfeitos (Ryan, Schmit e Johnson, 1996). Ora, as empresas com uma satisfação dos clientes superior são empregadores mais atrativos, logo tendem a atrair capital humano com performance superior pois são um sinal de sucesso (Dess e Shaw, 2001). Mais ainda, apresentam-se ao trabalhador como um local de trabalho propício para desenvolver a sua carreira e obter salários mais elevados no futuro. Assim, são capazes de atrair capital humano superior (Luo e Homburg, 2007). Estas organizações, com um nível de satisfação do cliente superior podem escolher as pessoas que vão contratar e assim aumentar a performance do seu capital humano (Bretz, Boudrau e Judge, 1994; Gatewood, Gowan e Lautenschlager, 1993; Jurgensen, 1978). Outro argumento para justificar a performance superior do capital humano, é o facto de nessas organizações com uma

satisfação do cliente superior, existir um ambiente mais positivo, os trabalhadores gostam mais das suas funções e voluntariamente esforçam-se mais (Reichheld e Sasser, 1990). Portanto, as empresas com níveis elevados de satisfação dos clientes devem usar esta métrica da performance para atrair e reter trabalhadores altamente qualificados, pois eles são a chave da excelência do capital humano da organização (Schultz, 1961).

A satisfação dos clientes gera capital humano de excelência, logo aumentando a satisfação dos clientes, as empresas obtêm capital humano superior tanto ao nível dos funcionários como ao nível da gestão (Luo e Homburg, 2007). Como Reichheld (1996) afirmou, os melhores colaboradores preferem trabalhar nas melhores organizações, naquelas que são reconhecidas pela satisfação e lealdade dos seus clientes.

2ª O capital humano da organização influencia os clientes criando clientes satisfeitos e qualidade no serviço. A performance e o desempenho dos trabalhadores influenciam o comportamento dos clientes.

São vários os estudos sobre os efeitos da satisfação dos trabalhadores na satisfação dos clientes, negligenciando a efeito contrário, ou seja, o efeito da satisfação dos clientes na satisfação dos trabalhadores (Loveman, 1998; Herrington e Lomax, 1999; Ugboro e Obeng, 2000; Homburg e Giering, 2001; Henning-Thurau, 2004; Hoffman e Koop, 2004; Homburg e Stock, 2004, 2005). É ponto assente que trabalhadores conscientes apresentam-se mais capacitados e mais simpáticos, o que influencia a opinião dos clientes (Hurtz e Donovan, 2000). Essa consciência das suas capacidades, competências e conhecimentos permite-lhes desempenhar da melhor forma possível as suas funções. Assim, trabalhadores satisfeitos e motivados originam clientes satisfeitos e clientes satisfeitos tendem a comprar mais, aumentando os lucros e os resultados da organização. Este clima organizacional influencia a dedicação dos trabalhadores e conseqüentemente a satisfação dos clientes e as vendas. Tendo como referência o modelo *Service-Profit Chain*, este indica que existe uma relação forte entre lucro, crescimento, lealdade dos clientes, satisfação dos clientes, capacidades, satisfação e produtividade dos colaboradores (Heskett *et al.*, 1997). O comprometimento e envolvimento dos trabalhadores com a organização relaciona-se com a satisfação dos clientes, logo boas experiências no local de trabalho estão associadas a boas

experiências para o cliente. Os trabalhadores que desenvolvem sentimentos positivos sobre o seu trabalho tendem a influenciar positivamente o desempenho deste (Harter *et al.*, 2002). Por outro lado, os trabalhadores insatisfeitos tendem a deixar a organização o que origina um decréscimo na satisfação dos clientes pois há uma redução de conhecimentos e práticas na organização (Gelade e Ivery, 2003). Mas importa atentar no facto de que trabalhadores satisfeitos, tendem a permanecer na organização, diminuindo os custos de *turnover* e aumentando os lucros da empresa (Frey e Bayón, 2011). A satisfação no trabalho está ligada à promoção de comportamentos positivos e leais dos trabalhadores, o que se traduz num aumento do *goodwill* da organização, assim como a recomendação dos seus produtos e serviços aos outros (Bettencourt, Gwinner e Meuter, 2001).

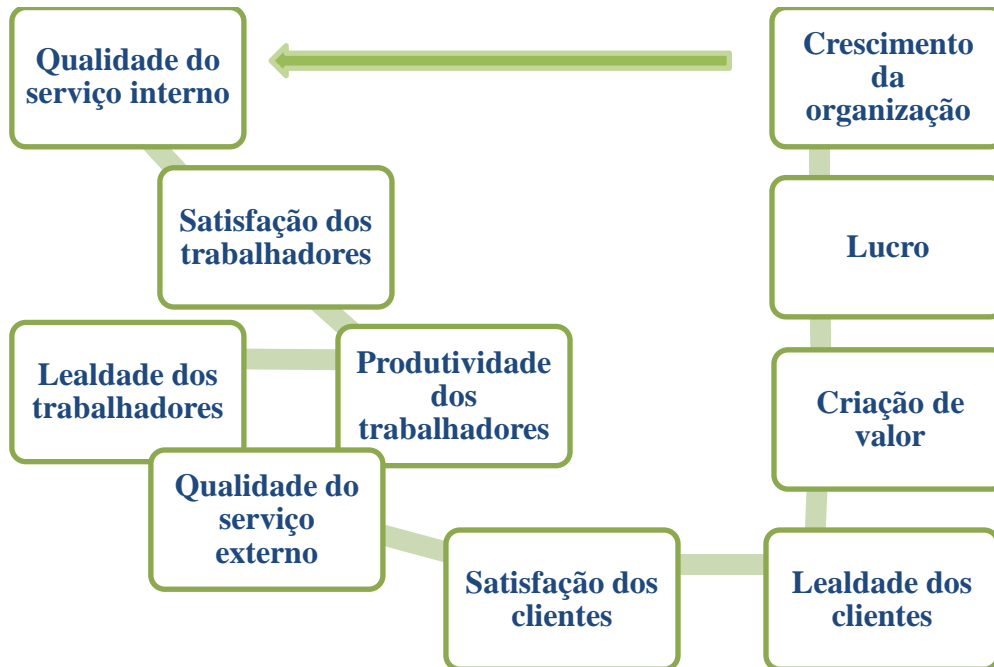
Outro fenómeno importante para a análise da influência do capital humano na satisfação dos clientes, é o facto de o cliente se ligar mais ao trabalhador que lhe presta o serviço do que à empresa. A produção de valor para o cliente é através do contacto pessoal com alguém que providencia o serviço (Becker, 1962; Burt, 1992). Perante a resolução do problema proposto, na prestação do respetivo serviço daquela empresa, desenvolvem várias interações e criam capital social na forma de uma relação próxima. Desta forma o cliente muitas vezes desenvolve uma relação mais forte com o trabalhador do que com a empresa em si (Broshcak, 2004; Haytko, 2004; Seabright, Levinthal e Fichman, 1992). Portanto, para manter os clientes é determinante para a organização, manter o seu capital conhecimento. O capital humano, social e estrutural da organização, apresentam grande valor para os clientes (Biong e Ulvnes, 2011). Assim, trabalhadores que são valorizados pela organização tornam-se leais e geram clientes leais (McCarthy, 1997). Através desta lealdade, desenvolve-se uma relação próxima entre os clientes e os colaboradores, tornam-se caras familiares, com confiança mútua e permite a prestação de um serviço superior ao cliente. Isto cria mais valor para a organização decorrente de uma performance superior do capital humano.

Os gestores são confrontados com o facto de que a qualidade do serviço prestado pelos trabalhadores da linha da frente, tem impacto direto na satisfação dos clientes, o que por sua vez, influencia a capacidade de uma organização atrair novos clientes e reter os existentes, assim como possuir produtos e/ou serviços para “cross-sell” e “up-sell” (Bolton e Tarasi, 2006).

Em suma, respondendo à questão inicial - será a satisfação dos clientes o motor da performance do capital humano ou o oposto, a performance do capital humano o motor da satisfação dos clientes? Certamente existem vários fatores que condicionam estas variáveis, devido à complexidade da sua natureza e à diversidade de situações em que podem ocorrer. No entanto, atentando somente no estado de satisfação e com referência aos modelos *satisfaction mirror* (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997) e *emotional contagion* (Hatfield, Caccioppo e Rapson, 1994), é possível afirmar que há uma ligação forte e uma influência mútua entre a satisfação dos clientes e o capital humano da organização. Uma empresa com clientes satisfeitos e leais simboliza sucesso e lucro, isto atrai os melhores profissionais e retém o capital conhecimento existente. As pessoas desenvolvem *commitment* afetivo com a organização e tornam-se profissionais leais e de excelência. Consequentemente, trabalhadores satisfeitos atraem clientes satisfeitos que preferem lidar com uma cara familiar que tem as competências certas para identificar as suas necessidades e disponibilizar o produto ou serviço pretendido.

Assim, um fator chave para as organizações é serem empregadores atrativos para obterem capital humano superior (Becker, 1964; Hatch e Dyer, 2004; Hitt *et al.*, 2001; Huselid, 1995). O capital humano proporciona à organização conhecimento, a vantagem competitiva de difícil imitação pela concorrência. Apesar de qualquer empresa que tenha um serviço ou produto para os clientes, poder apresentar níveis razoáveis de satisfação dos clientes, só de facto as organizações que alteraram a sua estratégia para o foco no cliente e nas suas necessidades, com o capital conhecimento certo, é que conseguem adquirir essa vantagem competitiva no mercado. Conseguem também, cativar mais capital conhecimento devido à sua reputação de sucesso. Isto torna-se um ciclo, tal como enumera o modelo *Service-Profit Chain* (Heskett *et al.*, 1997) – figura VI (modelo adaptado de Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr., Schlesinger, 2008).

Figura VI – Modelo *Service-Profit Chain* de Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr., Schlesinger (2008)



Além do modelo *Service-Profit Chain* (Heskett *et al.*, 1997) que estabelece ligações entre o lucro, a lealdade e satisfação dos trabalhadores e dos clientes e a produtividade. Existem outros modelos que também analisaram esta ligação entre a satisfação dos clientes e o capital humano da organização. O modelo *Quality-Oriented Baldrige* evidencia a importância da performance como uma das medidas do sucesso de uma organização, pois esta tem de preencher as necessidades dos seus clientes (Titko e Lace, 2012). Nesta relação é fundamental acrescentar valor para os clientes e atentar nas pessoas da organização. Estes conceitos são utilizados no modelo *EFQM Excellence*, através da liderança podem alcançar-se resultados excelentes na performance, nos clientes, nas pessoas e na sociedade em geral (Vorria e Bohoris, 2009). No modelo de Karl Erik Sveiby (1997) - *Intangible Assets Monitor (IAM)* - medição de ativos intangíveis: capital interno, capital externo e as competências dos trabalhadores. As competências dos trabalhadores incluem a educação e a formação dos profissionais, são estes os principais produtores de receita para a organização.

Como se pode verificar, as duas variáveis em observação são conceitos bastante importantes para as organizações mundiais. De tal forma que ao longo dos tempos, têm sido efetuados estudos para aprofundar conhecimentos, melhorar práticas e conseguir obter o máximo resultado desta relação cliente – trabalhador que presta o serviço e/ou produto. Como já foi referido, muitos dos resultados desses estudos comprovam que há uma influência recíproca entre as variáveis. Assim, para obter clientes satisfeitos é preciso ter trabalhadores satisfeitos, capital humano com valor. Por outro lado, para obter capital humano com valor, trabalhadores satisfeitos, é preciso ter clientes satisfeitos. O próximo capítulo vai de encontro aos resultados apurados nos estudos referidos, pretendendo comprovar os mesmos numa instituição diferente.

Capítulo II – Método

1. Organização do estudo

O presente estudo foi realizado numa instituição financeira que está espalhada por vários países do mundo em seis continentes, contando já com três séculos de existência no mercado. Esta instituição já ganhou vários prémios em diversas áreas, entre eles, nos últimos dois anos, o prémio de melhor empresa para trabalhar. Ora, através deste prémio em que a votação é realizada pelos trabalhadores, podemos inferir que a empresa possui capital conhecimento de valor. Uma organização que assegura as melhores práticas de recursos humanos e se preocupa com as suas pessoas, é sem dúvida um bom local de trabalho. Além disso, como instituição financeira que vive dos seus clientes, esta empresa alterou a sua estratégia no último ano para se focar nas necessidades destes. A estratégia atual é o cliente em primeiro lugar, providenciando um serviço e/ou produto adequado às necessidades do cliente. A vertente – vendas - dura e crua deixou de ser o objetivo principal. Esta alteração na estratégia vai de encontro aos resultados de vários estudos sobre a satisfação dos clientes. Assim, uma organização com anos e anos de mercado que de repente altera a sua estratégia, tendo até no início um decréscimo nos resultados, evidencia conhecimento e valor. É uma organização que aprende, ou seja, valoriza o seu capital conhecimento.

Com os dados desta instituição bancária sobre a satisfação dos clientes e através da contabilização do capital conhecimento será possível efetuar a análise das hipóteses:

1^a A satisfação dos clientes influencia o capital humano da organização criando trabalhadores satisfeitos. O comportamento dos clientes influencia a performance e desempenho dos trabalhadores.

2^a O capital humano da organização influencia os clientes criando clientes satisfeitos e qualidade no serviço. A performance e o desempenho dos trabalhadores influenciam o comportamento dos clientes.

2. Metodologia

2.1 Amostra

A amostra do estudo é por conglomerados (*cluster sampling*), esta é utilizada quando os indivíduos da população constituem agrupamentos naturais, como neste caso: os clientes da entidade financeira e os seus trabalhadores. A unidade de amostragem não é o indivíduo, mas o conglomerado. Tendo em conta esta caracterização da amostra, os dados recolhidos referem-se aos resultados anuais dos últimos três anos – 2010, 2011 e 2012 – são os dados gerais do final de cada ano. Desta forma, foi possível calcular o valor do capital conhecimento através do Rácio *Market to Book* e obter os resultados da satisfação dos clientes através dos valores que a própria organização reúne e analisa no final de cada ano.

2.2 Instrumentos de recolha de dados

Em relação aos instrumentos utilizados para recolher os dados, foram utilizados dois métodos específicos para avaliar as duas variáveis distintas. Para contabilizar o capital conhecimento, recorreu-se ao Rácio *Market to Book* e Diferença *Market to Book*. Como é uma empresa cotada em bolsa, é possível aplicá-lo e relacionar o valor de mercado (*market*) com o valor contabilístico líquido (*book*) da empresa. Sendo o valor de mercado dado pelo número de ações multiplicado pela cotação, e o valor contabilístico líquido é retirado do balanço, subtraindo ao ativo o passivo. Estes dados estão disponíveis abertamente nos resultados publicados da empresa. De modo a estabelecer uma relação nos dados da empresa, utilizaram-se informações referentes aos últimos três anos: 2010/2011/2012. Este modelo surgiu para comparar os valores dos intervenientes no mercado bolsista com os que a própria empresa diz ter. Neste caso, é útil para analisar a posição no mercado e saber se os ativos intangíveis são reconhecidos e valorizados, ou seja, se o mercado atribui um valor superior ao valor contabilístico que a empresa tem.

Relativamente à satisfação dos clientes, analisaram-se os próprios dados que a empresa publica. Isto significa que nesta organização existem métodos instituídos para avaliar a satisfação dos clientes. Os clientes são o aspeto fulcral, como tal, conhecer o

seu nível de satisfação com o serviço que recebem em cada agência é essencial. Assim, a empresa tem o seu próprio questionário de avaliação da satisfação dos clientes que se divide em três categorias: serviço, vendas e transações nas máquinas. O serviço engloba todas as ações prestadas pelos colaboradores do banco, desde a apresentação ao cliente ao conhecimento demonstrado para resolver a questão do cliente. As vendas abrangem os comportamentos de compra de algo (serviço e/ou produto) do banco. Por transações nas máquinas, entende-se todos os movimentos realizados pelos clientes nas máquinas disponíveis nas agências, desde o levantamento de dinheiro ao depósito de cheques. É importante conhecer os aspetos da agência que obtêm uma maior ou menor satisfação dos clientes, apesar de os resultados finais serem apresentados a nível geral – a satisfação dos clientes.

Estes questionários são realizados por uma empresa especializada em pesquisa e avaliação de *feedback* dos clientes, sendo a própria a contactar os clientes em representação do banco. Ora, os clientes são escolhidos aleatoriamente para o contacto telefónico, após ter sido registada alguma interação do cliente com um colaborador da agência. A seleção para o questionário, pressupõe que o cliente necessitou de pelo menos uma das três categorias – serviço, vendas ou transações nas máquinas. Após o registo desta interação, o cliente recebe o contacto telefónico para responder às questões elaboradas pelo banco. Os resultados são apurados semanalmente e consequentemente divulgados para cada agência da instituição. No final do ano, são apresentados os resultados gerais da satisfação dos clientes com a organização. Tal como na contabilização do capital conhecimento, também aqui se utilizaram os dados dos últimos três anos, de modo a estabelecer uma comparação entre as variáveis e perceber se há uma influência entre ambas.

Os dados são publicados abertamente dentro da organização, o que vai de encontro à estratégia e à cultura organizacional que se pretende promover. Um ambiente aberto, honesto, de livre comunicação em que todos são parte do mesmo e o conjunto unido, trabalha para a satisfação do cliente.

2.3 Análise estatística dos dados

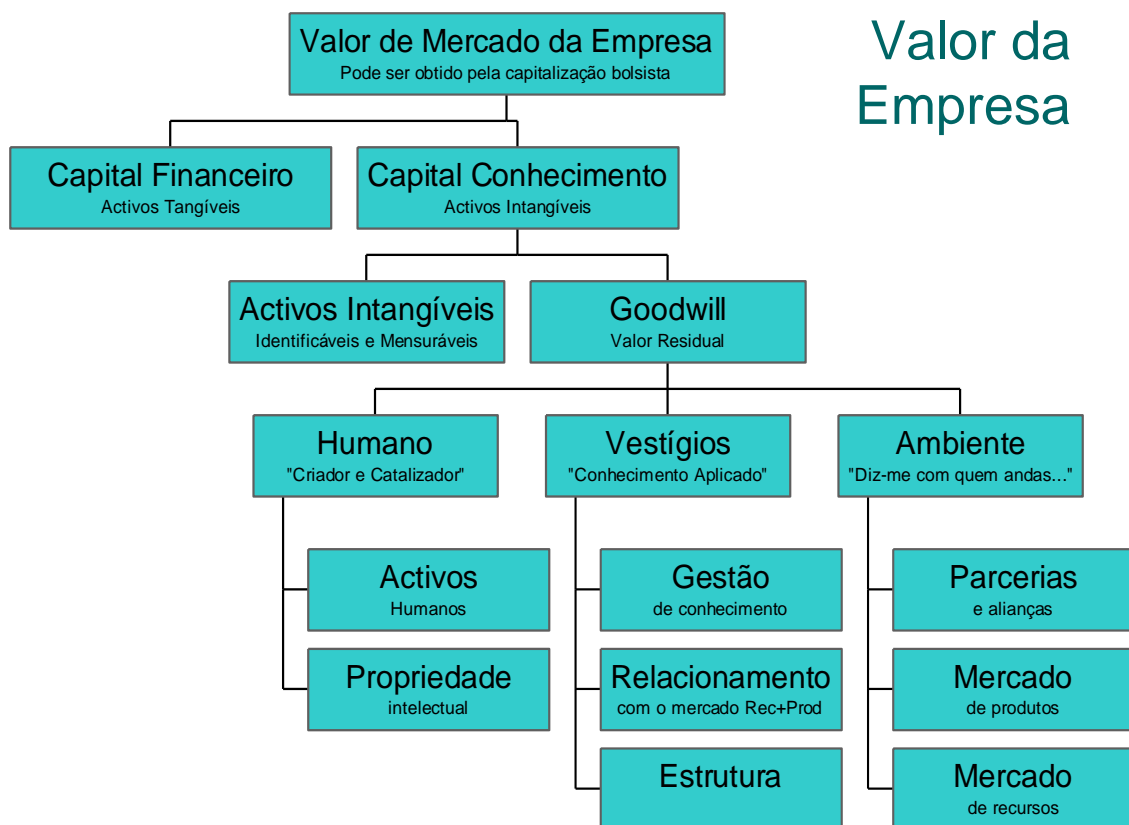
Para a análise estatística dos dados recorreu-se ao programa de tratamento estatístico o SPSS (*Software Statistical Package for Social Sciences*). Como os dados são anuais, referentes aos últimos três anos, não é possível ter uma amostra definida que seja representativa, assim a análise está limitada à comparação através de médias e desvio padrão. No entanto, é possível realizar uma crítica à relação entre a satisfação dos clientes e o valor do capital conhecimento.

Capítulo III – Apresentação dos Resultados

1. Contabilização do capital conhecimento

Antes da apresentação dos dados, convém atentar na figura VII – Valor de mercado da empresa (Pedro, 2008) – que resume um pouco as definições supra mencionadas nesta dissertação, ajudando na compreensão do valor de mercado da empresa. O valor de mercado da empresa pode ser obtido através da capitalização bolsista, dividindo-se em capital financeiro (os ativos tangíveis) e capital conhecimento (os ativos intangíveis). No que concerne os ativos intangíveis, há uma divisão entre os que são identificáveis e mensuráveis e *goodwill*, o valor residual registado na contabilidade. O *goodwill* divide-se em humano (os ativos humanos e a propriedade intelectual), vestígios (a gestão de conhecimento, o relacionamento com o mercado e a estrutura) e ambiente (as parcerias e alianças, o mercado de produtos e o mercado de recursos).

Figura VII – Valor de mercado da empresa (Pedro, 2008)



Quadro I – Rácio *Market to Book* e Diferença *Market to Book*

Anos	2010	2011	2012
Ativo	7.519.280.000	7.984.940.000	8.279.700.000
Passivo	7.235.000.000	7.661.370.000	7.963.660.000
Nº de Ações	1.781.000.000	2.790.000.000	1.870.000.000
Cotação das Ações	6,511	4,105	6,649
Valor de Mercado	11596091000	11452950000	12433630000
Valor Contabilístico Líquido	284.280.000	323.570.000	316.040.000
Rácio MtoB	40,79	35,39	39,34
Diferença MtoB	11.311.811.000	11.129.380.000	12.117.590.000

Em relação à contabilização do capital conhecimento através do Rácio *Market to Book* e Diferença *Market to Book* (quadro I), é possível verificar que existe uma diferença entre o valor contabilístico da empresa e o valor de mercado. Logo, há de facto capital conhecimento na empresa e o mercado reconhece esse valor. Para o mercado, esta organização além do seu valor financeiro apresenta conhecimento e vantagem competitiva, algo que os seus rivais não conseguem imitar e que lhe permite obter bons resultados. Há uma grande expectativa em relação a esta empresa. Porém, de 2010 para 2011 houve um ligeiro decréscimo, uma redução do rácio entre o valor de mercado e o valor contabilístico. Contudo, em 2012 conseguiu recuperar e obteve uma Diferença *Market to Book* superior aos anos transatos. É uma organização que tem crescido e o seu capital conhecimento tem acompanhado esse crescimento, proporcionando valor acrescentado.

Desta forma, o capital conhecimento é considerado o bem mais poderoso para uma organização melhorar a sua competitividade estratégica (Edvinsson e Sullivan, 1996; Stewart, 1997; Ittner e Larcker, 1998; Ulrich, 1998; Johnson, 1999; Bontis, 2001; McElory, 2002; Chen, Lin e Chang, 2006; Chen *et al.*, 2010). Este deve ser um dos pontos principais a seguir estrategicamente, pois é um fator de grande valor económico para qualquer organização, assim como, aumenta a sua competitividade no mercado (Stewart, 1997). Atualmente é essencial para as organizações no mercado financeiro

focarem-se nos seus ativos intangíveis: o capital conhecimento, nomeadamente, o desenvolvimento de talento e a inovação de produtos. É importante saber como medir e avaliar esse valor, tendo em conta que o conhecimento é um bem precioso e são os colaboradores dentro de uma organização, com o seu empenho e entusiasmo, que criam conhecimento, aumentando o valor da organização (Chen, Liang e Lin, 2010).

2. Avaliação da satisfação dos clientes

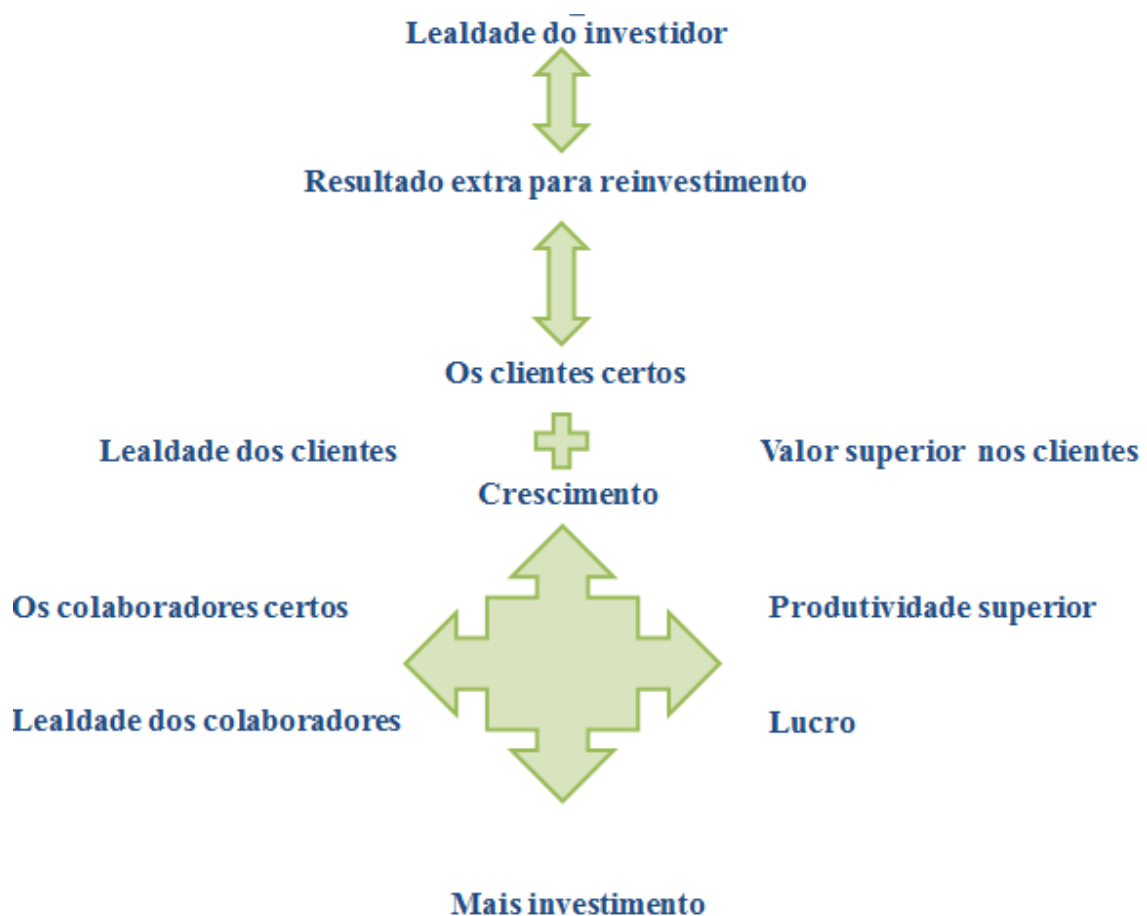
Quadro II – Satisfação dos clientes (%)

Anos	2010	2011	2012
Serviço	83,6	87,8	90,9
Vendas	76,7	83,5	92,7
Transações nas máquinas	74,6	78,3	80,9
Resultados do ano	78,3	83,2	88,2

Na satisfação dos clientes (quadro II) é possível observar que tem sido bastante positiva ao longo dos últimos três anos. Houve um aumento de 2010 para 2011 e novamente de 2011 para 2012 nos resultados do ano da satisfação dos clientes. Ao contrário do que se verificou no Rácio *Market to Book*, os indicadores da satisfação dos clientes estão em crescimento, o que explica o facto de a empresa ter obtido sempre lucro nos resultados finais, dos últimos três anos. Apesar do rácio *Market to Book* ter sofrido uma ligeira quebra de ano para ano, o mercado continua a reconhecer o valor do capital conhecimento da empresa. De tal forma que a empresa apresenta lucro, ajudando na satisfação dos trabalhadores e consequentemente na satisfação e lealdade dos clientes (Modelo *Service Profit-Chain* de Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr., Schlesinger, 2008). A satisfação do cliente e a sua lealdade são os indicadores de sucesso de um banco no mercado, estes fatores dependem da qualidade do serviço prestado pelos

colaboradores, o que também afeta o valor que o cliente atribui (Titko e Lace, 2012). Estes pressupostos prendem-se com a lealdade dos clientes, uma variável essencial para o lucro das organizações. Aliás, como Reichheld (1996) afirmou, a lealdade é a chave para o crescimento, o lucro e o valor último. Só através da lealdade dos clientes se consegue sobreviver nos mercados e ganhar ano após ano. No modelo *The Loyalty – Based cycle of growth* (Reichheld e Thomas, 1996), é possível estabelecer esta relação entre as variáveis lealdade, lucro, crescimento, lealdade dos trabalhadores e produtividade superior – figura VIII *The Loyalty – Based cycle of growth* (Reichheld e Thomas, 1996).

Figura VIII - *The Loyalty – Based cycle of growth* (adaptado de Reichheld e Thomas, 1996)



Analisando as diferentes categorias da avaliação da satisfação dos clientes, é possível verificar que a satisfação com o serviço prestado pelos colaboradores do banco é a área com maior percentagem. Os clientes ao longo dos últimos três anos têm vindo a aumentar a sua satisfação com o serviço. Assim, os colaboradores que prestam esse serviço são a peça chave na interação dos clientes com o banco. Ora, atentando também nas outras categorias – vendas e transações nas máquinas – o nível de satisfação é sempre superior quando pressupõe uma interação humana, o contacto com algum colaborador. Desta forma, as transações nas máquinas são sempre o principal meio de insatisfação, apresentando percentagens inferiores. O contacto entre clientes e trabalhadores é um mecanismo fundamental para a criação de valor (Titko e Lace, 2012).

3. Relação entre a satisfação dos clientes e o capital conhecimento

Como se pretende estabelecer uma relação entre as variáveis – satisfação dos clientes e capital conhecimento – é necessário analisar a média e desvio padrão.

Quadro III – Média e Desvio Padrão do Rácio e Diferença *Market to Book*

	Média	Desvio Padrão
Rácio MtoB	38,51	2,79
Diferença MtoB	11.519.593.667	525.851.669,60

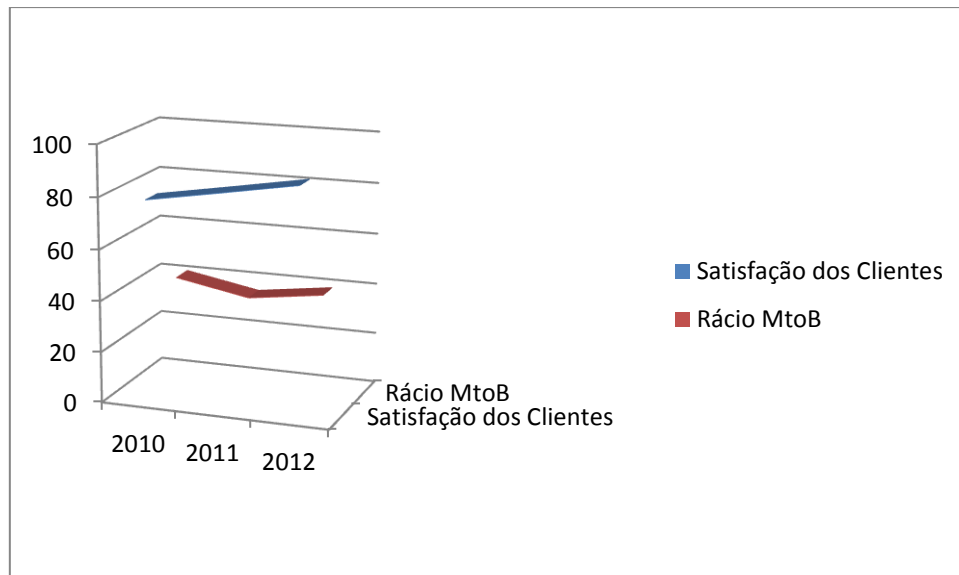
Ora, em relação à média e desvio padrão do Rácio *Market to Book* (quadro III) verifica-se que nos últimos três anos a média foi de 38,51 e desvio padrão de 2,79. Na Diferença *Market to Book*, a média foi de 11 519 593 667 e desvio padrão de 525 851 669,60.

Quadro IV – Média e Desvio Padrão da Satisfação dos Clientes

	Média	Desvio Padrão
Serviço	87,43333333	3,663786748
Vendas	84,3	8,02994396
Transações nas máquinas	77,93333333	3,165964835
Resultados do ano	83,23333333	4,950084174

Na média e desvio padrão da satisfação dos clientes (quadro IV), é possível confirmar o serviço como a categoria principal para a satisfação dos clientes, com 87,43. Seguida das vendas com 84,3 e as transações nas máquinas com 77,93 sendo o principal motivo de descontentamento dos clientes.

Gráfico I – Relação entre a Satisfação dos Clientes e o Rácio Market to Book



Para analisar a relação entre a satisfação dos clientes e o valor do capital conhecimento utilizou-se o Gráfico I – Relação entre a Satisfação dos Clientes e o *Rácio Market to Book*. É possível observar que a satisfação dos clientes aumentou ao longo dos três anos, como já foi referido. Por outro lado, o *Rácio Market to Book* não manteve esse crescimento, tendo um ligeiro decréscimo de 2010 para 2011.

No entanto, há capital conhecimento na organização, pois o mercado reconhece esse valor e consegue obter um nível de satisfação dos clientes elevado. Até porque, considerando as três categorias deste questionário, há sempre uma maior satisfação quando existe uma interação entre os clientes e os colaboradores. Assim, é observável o facto de que as relações entre clientes e colaboradores influenciam grandemente as reações dos clientes (Heskett, Sasser e Schlesinger, 1997; McCarthy, 1997; Reichheld, 1996; Weaver, 1994).

Esta afirmação levanta outras questões importantes para a temática. Ora, o foco da organização é a satisfação do cliente, porém se o cliente e o trabalhador se influenciam mutuamente, não convém descurar o capital humano e a gestão das pessoas. É preciso garantir que os trabalhadores certos permanecem na organização para garantir o capital conhecimento. A lealdade dos trabalhadores assegura clientes leais, tem efeitos positivos nas reações dos clientes (Reichheld, 1996). Também, através de outros estudos em instituições bancárias (Bettencourt e Brown, 1997), verificou-se que o facto de se manter o capital conhecimento da organização e garantir trabalhadores satisfeitos, leva a que estes desempenhem mais tarefas *extra role*, isto é, vão além da sua descrição de funções, identificam-se com a organização e desempenham mais tarefas que contribuem para o aumento da satisfação dos clientes e do lucro final da empresa.

4. Relação com os resultados do banco

Observando outros dados presentes no balanço da empresa, é possível analisar os resultados do banco nos últimos três anos em relação aos investimentos financeiros e bens não financeiros (quadro V) e aos depósitos por banco e contas de clientes (quadro VI).

Quadro V – Resultados dos investimentos financeiros e dos bens não financeiros

	2010	2011	2012
	<i>Em Euros</i>		
Investimentos financeiros	106995	113583	117424
Bens não financeiros	363817	366279	399041

Quadro VI – Resultados dos depósitos por banco e contas de clientes

	2010	2011	2012
	<i>Em Euros</i>		
Depósitos por banco	72615	72485	67211
Contas de clientes	330808	313088	338041

Ora, atentando nos resultados do banco nos últimos três anos, confirma-se que em relação aos investimentos financeiros e bens não financeiros, tem existido um aumento todos os anos. A empresa apresenta resultados bastante positivos, contudo os depósitos por banco sofreram um decréscimo, apresentando em 2012 um valor inferior ao de 2010. Porém, os clientes continuam a confiar na instituição e abrem as suas contas lá. Apesar do decréscimo de 2010 para 2011, em 2012 o valor superou os resultados de 2010. Este pode ser mais um indicador da lealdade e satisfação dos clientes. Os clientes estando satisfeitos com a empresa, depositam a sua confiança abrindo as contas com o seu dinheiro. Apesar de os depósitos não serem elevados, os clientes são leais, gerando lucro para a instituição (Reichheld, 1996). Outro ponto subjacente à interpretação dos dados sobre os bens não financeiros e as contas de cliente, prende-se com a existência de contacto entre o cliente e o capital humano. Novamente se corrobora o facto de que a

satisfação do cliente aumenta quando existe uma relação, um contacto pessoal com os colaboradores da instituição (Mertins *et al.*, 2009; Jones, Taylor e Bansal, 2008). Existindo muitas vezes uma relação mais forte com o trabalhador do que com a empresa em si, como tal, apesar de os clientes depositarem menos dinheiro, continuam a investir nessa relação de lealdade. Daí a alteração de estratégia nesta organização, perante estes resultados e outros tantos estudos elaborados, foi possível concluir que o cliente deve ser o centro das atenções. Toda a estrutura organizacional está voltada para o seu cliente, as suas necessidades, o que é realmente importante para si. Procura-se abraçar e proteger os clientes atuais mais do que cativar novos clientes e apostar em promoções e vendas desregradas. Neste sentido, há também um alinhamento estratégico com a gestão de recursos humanos, disponibilizando formação a todos os trabalhadores e recrutando novos talentos tendo em conta os valores da empresa.

Capítulo IV – Discussão

1. Conclusões

É princípio aceite e categoricamente defendido o facto de que as pessoas são o bem mais importante na organização. A maior parte dos gestores da atualidade, sabe que o capital humano é fulcral para adquirir valor e obter crescimento económico no mercado híper competitivo e em constante expansão internacional. Isto coloca o problema de não se obter a melhor força de trabalho possível, pois menos de excelente não é admissível. Não representa apenas uma oportunidade perdida, mas uma forte ameaça à sobrevivência da própria organização (Becker, Huselid e Beatty, 2009). É vital para a organização ter as pessoas certas, ter capital conhecimento com valor para se diferenciar, sobreviver à concorrência, perdurar no mercado, ter sucesso e lucro. Logo, se a vantagem competitiva se adquire através das pessoas, as suas competências são o ponto fulcral. Então, é necessário garantir que se têm as pessoas com as competências certas (Pfeffer, 1994). Assim sendo, dois aspetos surgem associados à importância do capital conhecimento. A sua contabilização, não é possível gerir algo que não se conhece, logo é fundamental conhecer o valor do capital conhecimento da organização. Entenda-se por valor não só o valor numérico, mas também o seu peso na organização. Aquela diferença entre o valor contabilístico líquido e o valor de mercado, não é só um número, é o peso, a expectativa que o mercado e a concorrência detêm sobre essa empresa. É a diferença para o sucesso. Outro ponto fundamental são as práticas de recursos humanos. Um bem tão valioso como o capital humano e o seu conhecimento tem de ser gerido da melhor forma possível. Pfeffer (1994), enumerou as treze práticas de gestão de recursos humanos que conduzem à competitividade, já referidas anteriormente, são elas: a segurança no emprego, a seletividade no recrutamento, os elevados salários, as recompensas como incentivo, a propriedade partilhada, a partilha de informação, a participação e a delegação, equipas autogeridas, a formação e o desenvolvimento de competências, a mobilidade interna, o igualitarismo simbólico, a redução das diferenças nos salários e a promoção a partir de dentro. Estas são algumas das práticas que devem ser estabelecidas numa organização para que a gestão das pessoas seja eficaz e sirva de alavanca ao desenvolvimento, com a aquisição de conhecimento e competências do capital humano.

Ora, esta importância do capital conhecimento surge também nas organizações que prestam um serviço e/ou produto aos clientes. Inclusive, pode afirmar-se que nestas empresas, o capital humano é a chave do sucesso. Pois as pessoas são a linha da frente no contacto com o cliente, são a imagem da organização e a forma como lidam com o cliente irá ter repercussões no comportamento futuro de compra. Vários estudos e seus autores comprovam a importância e as consequências desta relação entre clientes e colaboradores. Segundo Hartline *et al.* (2000), uma das formas de melhorar a satisfação dos clientes é através da interação e intervenção entre trabalhadores e clientes. No estudo deste trabalho realizado no banco, verificou-se exatamente este princípio. Ou seja, os clientes apresentam maiores níveis de satisfação quando há uma interação que pressuponha contacto com os colaboradores. Até porque as categorias serviço e vendas, são as que proporcionam mais clientes satisfeitos. Assim, a produção de valor para o cliente é visto como a solução para os seus problemas através do contacto pessoal com alguém que providencia esse serviço (Becker, 1962; Burt, 1992). É primordial atentar nessa produção de valor, pois a satisfação dos clientes é a variável mediadora da relação entre as atitudes dos trabalhadores e a performance das vendas/resultados da organização.

Neste caso, foi proposta a análise da satisfação dos clientes num banco para consequente relação com o valor do capital conhecimento. Daí a problemática – a satisfação dos clientes como indicador do valor do capital conhecimento da organização – apesar de estabelecida a relação entre a satisfação dos clientes e a importância do capital conhecimento, será que se pode afirmar que uma variável serve de indicador do valor da outra? Ora, atente-se na situação concreta da entidade bancária. O sucesso de um banco, depende da sua capacidade de atração e retenção de clientes, assim como da intensidade das relações que mantem com os seus clientes. Para esta instituição poder ter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, tem de constantemente virar-se para as necessidades dos seus clientes. É crucial reter clientes que dêem lucro, intensificando as relações com os clientes existentes. No processo de obtenção de lealdade dos clientes é fundamental iniciar pela qualidade do serviço e melhorar ao máximo através do desenvolvimento dos trabalhadores (Titko e Lace, 2012). Estes são a chave deste processo, são eles que vendem os produtos, são eles que transformam o serviço recebido pelos clientes (Croxford *et al.*, 2005). Assim, entendendo as ligações entre clientes, trabalhadores e *shareholders* é possível compreender a influência das

mudanças nos clientes ou nos trabalhadores para os resultados do banco (Payne *et al.*, 2000). Para uma melhor compreensão destas relações e interligações entre estes conceitos, os autores Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr. e Schlesinger (1994), criaram o Modelo *Service-Profit Chain*. Segundo este modelo, a qualidade do serviço interno, ou seja, o local de recepção dos clientes, as ferramentas disponíveis para os trabalhadores resolverem as suas questões, a própria seleção das pessoas e os instrumentos de reconhecimento e recompensa dos trabalhadores, proporcionam um local de trabalho agradável e conseqüentemente propício à prestação de um serviço de qualidade. Assim, a organização terá trabalhadores satisfeitos que irão garantir uma maior produtividade e lealdade. Isto resulta num serviço externo, para o cliente, com mais qualidade e valor. O que por sua vez, aumenta o nível de satisfação dos clientes, a sua lealdade para com a empresa e com os seus produtos e/ou serviços. O resultado desta sequência é criação de valor, lucro e o crescimento da organização. Ora, isto irá repercutir-se nas condições de trabalho das pessoas e conseqüente qualidade do serviço interno. Esta cadeia é a essência da problemática, ou seja, sim de facto a satisfação dos clientes influencia o capital conhecimento da organização, assim como este influencia a satisfação dos clientes. As organizações que vendem os seus produtos ou serviços para ter lucro, adquirem vantagem competitiva quando os clientes optam por comprar a uma em vez de outra. São os ativos intangíveis – o capital humano – que apresentam mais valor para os bancos devido a essa influência nos clientes. É também a demonstração de otimismo pelos trabalhadores de um banco que está positivamente associada à satisfação dos clientes, assim como, a uma avaliação positiva da sua parte (Pugh, 2001).

Em suma, há sem dúvida uma forte relação de influência entre a satisfação dos clientes e o valor do capital humano da organização. São os trabalhadores satisfeitos, com conhecimentos, leais e produtivos que asseguram clientes à sua imagem. No entanto, não se pode afirmar que a satisfação dos clientes seja um indicador direto do valor do capital conhecimento da organização. O capital conhecimento envolve vários parâmetros e devido à sua importância, supra mencionada nesta dissertação, não se pode restringir a sua contabilização e avaliação ao grau de satisfação dos clientes. Serão necessários mais estudos que aprofundem esta relação. Contudo, com este estudo já é possível desenhar linhas importantes na área da gestão dos recursos humanos e para os gestores e responsáveis pela coordenação de um serviço ao cliente. A relação entre as

duas variáveis, acrescenta conhecimento importante que pode servir de *input* às organizações que pretendem vencer no mercado global.

2. Contribuições

Hoje em dia os bancos deparam-se com inúmeros desafios como o aumento da concorrência, regulações cada vez mais rigorosas e clientes cada vez mais inteligentes e mais sensíveis aos preços (Hoffmann *et al.*, 2012). Como tal, o facto de terem os trabalhadores certos a assegurar um serviço superior, de extrema qualidade e focado nas necessidades do cliente, pode ser a diferença no meio de tanta concorrência. Esta premissa levanta duas questões essenciais: como garantir as pessoas certas e como conhecer o seu valor para a organização? São as pessoas que marcam a diferença numa organização, em qualquer ramo de negócio, pois são elas que possuem o conhecimento e podem aprender e crescer. É através do conhecimento que as empresas detêm a luz que as ilumina – os clientes - assim, é fundamental entender como se pode melhorar a satisfação dos clientes e contribuir para a sua retenção e lealdade.

Portanto, este estudo vem de encontro a estas questões e contribui de certa forma para completar as respostas. Em primeiro lugar, apresenta dados de uma empresa que conta com três séculos de existência e está espalhada por seis continentes no mundo. Não é qualquer empresa que consegue sobreviver tantos anos no mercado. É de facto uma organização que aprende, ou seja, que tem pessoas com valor e tem vantagem competitiva no mercado. Como tal, desde as práticas de recursos humanos aos valores, à missão e à visão, tudo está alinhado internamente para todos trabalharem para os mesmos objetivos. Sendo o objetivo principal, o cliente, isto é, garantir a satisfação total do cliente através de um serviço superior, focado somente nas necessidades do cliente e procurando a sua lealdade. Assim, neste exemplo de sobrevivência foi possível verificar que a interação dos colaboradores com os clientes é um ponto essencial para a satisfação. Os clientes não dão importância às qualificações das pessoas, mas sim às competências, ao conhecimento que detêm e à forma como essa relação humana se estabelece (Shih, Lin e Lin, 2011). É uma relação de influência recíproca – clientes satisfeitos geram trabalhadores satisfeitos e trabalhadores satisfeitos geram clientes satisfeitos. Esta é a grande contribuição deste estudo: as empresas compreenderem que a

satisfação dos clientes gera capital humano de excelência, aumentando a satisfação dos clientes, as empresas obtêm capital humano superior tanto ao nível dos funcionários como ao nível da gestão (Luo e Homburg, 2007), e conseqüentemente mais clientes satisfeitos e no final das contas – o lucro.

3. Recomendações

São várias as recomendações que derivam desta análise comparativa entre duas variáveis tão importantes para o sucesso de uma organização – clientes e capital conhecimento. Devido ao seu grau de complexidade, muitas portas ficam em aberto para outras pesquisas.

- Quais os comportamentos dos trabalhadores que têm maior impacto na relação com o cliente?

- Na interação entre cliente e colaborador, o que será que o cliente valoriza mais?

- Quais os fatores que contribuem mais para a percepção de satisfação?

Estas questões, entre tantas outras, ficam por responder neste estudo, porém surgem como recomendações para pesquisas futuras. É de salientar também, a aprendizagem organizacional como recomendação para as organizações. Uma empresa para sobreviver no mercado tem de aprender mas para tal, só através do seu capital humano. São as pessoas que aprendem, crescem e detêm o conhecimento que marca a diferença. Uma organização que aprende torna-se competente em atividades como a resolução sistemática de problemas, experimentação de novas abordagens, aprendizagem com a própria experiência e com a experiência de outros e sabe transferir conhecimento no interior da organização de forma eficiente e rápida (Garvin *et al.*, 2008). Portanto uma empresa que aprende adapta-se facilmente às mudanças e às instabilidades. Consegue proporcionar um ambiente organizacional que suporta a aprendizagem, oferece segurança psicológica, tempo para refletir, valoriza as diferenças e está aberta a novas ideias. Cria assim, processos e práticas de aprendizagem concretos como a experimentação, a recolha e transferência de informação, a análise, a educação e

a formação. Isto através de comportamentos de liderança e apoio que são capazes de reforçar a aprendizagem na organização (Garvin *et al.*, 2008). É importante reforçar este princípio, investindo na formação dos colaboradores com as competências necessárias para o desempenho das suas funções.

Outra recomendação a considerar pelos responsáveis de recursos humanos, prende-se com comportamentos de *commitment* que despertam as reações desejadas dos clientes – satisfação e lealdade. Assim, é fundamental promover colaboradores envolvidos e empenhados nas suas funções, com uma forte identificação à organização e capacitados com ferramentas e competências para despertar nos clientes as reações desejadas (Reichheld e Thomas, 1996). Novamente, a mesma essência o modelo *Service-Profit Chain* (Heskett *et al.*, 1994). A satisfação dos clientes pressupõe que a organização tenha uma estratégia afincadamente focada no cliente, para atrair capital conhecimento com valor que irá proporcionar clientes satisfeitos. Dessa forma, o capital humano irá querer trabalhar numa empresa com uma estrutura segura que permite desempenhar um serviço interno com qualidade, adquirir conhecimento e aprender.

Para as organizações a maior recomendação é a de que se deve valorizar uma cultura de trabalho de equipa, *empowerment*, participação nas decisões, abertura a novas ideias, valorização das diferenças, educação e formação. Isto são práticas para a criação de um ambiente franco que transmite os valores certos para uma qualidade de serviço superior e satisfação dos clientes (Kordnaeij, Danaeefard, Zali e Vasheghani, 2012).

4. Limitações

Em relação às limitações, podem enumerar-se alguns pontos que foram surgindo ao longo do trabalho. A problemática proposta prende-se com a análise da satisfação dos clientes como indicador do valor do capital conhecimento. Ora, a contabilização do capital conhecimento ainda não é uma área muito explorada. Apesar de ser reconhecida e bastante valorizada, não existem métodos comprovados que sejam frequentemente usados nas organizações para contabilizar o capital conhecimento. Ainda falta a pesquisa que venha aprofundar e criticar na prática os resultados dos métodos de contabilização. Como tal, foi utilizado um dos métodos existentes para contabilização

do capital conhecimento – o Rácio *Market to Book* – para empresas que estão cotadas na bolsa. Foram utilizados dados dos últimos três anos para se conseguir estabelecer uma comparação. Mas este é um dos métodos, outros existem que permitem obter resultados diferentes. A variedade de métodos também se prende com as diversas áreas de capital conhecimento que se queira avaliar ou conhecer. Por outro lado, em relação à satisfação dos clientes, esta é uma temática bastante estudada principalmente em literatura de *marketing*. Foram apenas aqui abordados os principais conceitos para o estudo da satisfação, porque na área do cliente e no que concerne às suas dimensões, muito mais haveria para dizer. Este estudo aborda apenas a satisfação dos clientes e concretamente em situações de contacto com os colaboradores que prestam o serviço. Os dados utilizados também são limitados, pois para poder comparar com a variável capital conhecimento, foram analisados os resultados gerais dos últimos três anos. Talvez uma pesquisa mais específica sobre os dados semanais, focada nas referências concretas do tipo de comportamento dos colaboradores que desperta a satisfação do cliente, poderia ser mais consistente para as empresas.

Apesar de as variáveis em análise já terem sido alvo de outros estudos, não existe muito trabalho teórico sobre as atitudes dos colaboradores e consequentes reações dos clientes. Até mesmo no modelo frisado de Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr. e Schlesinger (1994) – *Service-Profit Chain* – falta entender quais as variáveis no comportamento dos trabalhadores é que influenciam a satisfação dos clientes e o lucro da empresa. Assim, estas questões na teoria originam caminhos para pesquisas futuras e conclusões para aplicar na prática. Entender que tipo de comportamento dos colaboradores origina maior satisfação do cliente será de uma notável importância para as empresas, estas sobrevivem dos seus clientes.

Referências Bibliográficas

- Allen, N. A., Grisaffe, D. B. 2001. Employee commitment to the organization and customer reactions. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, 209-236.
- Amaral, P. C., Pedro, J. M. 2004. *O capital conhecimento – Modelos de avaliação de activos intangíveis*. Lisboa, UCP Editora.
- Anantadjaya, S. P. D. 2011. Ratio Analysis Approach on Quality of Employees. *The IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices*, Vol. X, 3.
- Anderson, E. W., Sullivan, M. W. 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, Vol. 12, 2.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Beatty, R. W. 2009. *Develop strategic workforce measures: Differentiated workforce performance*. Harvard Business Press Chapters.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. 2003. Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67 (2), 76-88.
- Biong, H., Ulvnes, A. M. 2011. If the supplier's human capital walks away, where would the customer go? *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 18, 223-252.
- Bisquerra R., Sarriera J., Martínez F. 2004. *Introdução à Estatística: Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Artmed.
- Choo, C. W. 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, Vol. 16, 329-340.
- Chrzan, K., Kemery, M. 2012. Make or break a simple non-compensatory customer satisfaction model. *The Market Research Society*, Vol. 54, 163-176.
- Davenport, T., Prusak, L. 1998. *Working knowledge – How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. 1993. *Post – Capitalist Society*. New York: Harper Collins.
- Frey, R. V., Bayón, T. 2011. The satisfaction mirror phenomenon revisited: How client satisfaction affects employee satisfaction and retention. *American marketing Association*.
- Garvin, D., Edmondson, A., Gino, F. 2008. Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, March, 109-116.

- Gelade, G. A., Young, S. 2005. Test of a service-profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, 1-22.
- Gruman, J. A., Saks, A. M. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, Vol. 21, 123-136.
- Hatch, N. W., Dyer, J. H. 2004. Human capital and learning as source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 25, 1155-1178.
- Heymann, J. 2010. *Profit at the bottom of the ladder: Creating value by investing in your workforce*. Harvard Business School Press Books.
- Heskett, J., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, Vol. 72, Issue 2.
- Heskett, J., Sasser, W. E., Jr, Schlesinger, L. A. 1997. *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.
- Hsieh, J., Rai, A., Petter, S., Zhang, T. 2012. Impact of user satisfaction with mandated CRM use on employee service quality. *MIS Quarterly*, Vol. 36, 1065-1080.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, Vol. 36.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., Baer, J. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, 1264-1294.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1996. *Balanced Scorecard, translating strategy into action*. HBS Press.
- Kaura, V., Datta, S. K. 2012. Role of customers and employees in service delivery and customer satisfaction: Survey evidence from banks in Rajasthan. *The IUP Journal of Bank Management*, Vol. XI.
- Khan, B. M. 2009. Internal Branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *The ICFAI University Journal of Brand Management*, Vol. VI, 2.
- Kordnaeij, A., Danaeefard, H., Zali, M. R., Vasheghani, S. 2012. The role of organizational culture in customer satisfaction. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Vol. 51, 1450-2275.
- Kotler, P. 2000. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall, Inc.

- Lepak, D. P., Snell, S. A. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, 31-48.
- Lopes, A., Martins, E. 2000. *Capital Intelectual – Um ensaio de classificação*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE, Departamento de Gestão.
- Loveman, G. W. 1998. Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, Vol. 1, 18-31.
- Luo, X., Bhattacharya, C. B. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, Vol. 70, 1-18.
- Luo, X., Homburg, C. 2007. Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, Vol. 71, 133-149.
- Luo, X., Homburg, C., Wieseke, J. 2010. Customer satisfaction, analyst stock recommendations, and firm value. *Journal of Marketing Research*, 47 (6), 1041 – 1058.
- Luo, X., Wieseke, J., Homburg, C. 2012. Incentivizing CEOs to build customer – and employee – firm relations for higher customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 745-758.
- Marôco, J. 2001. *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro, Report Number.
- Matos, F., Lopes, A. 2008. Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, 233-245.
- Matzler, K., Renzl, B., Rothenberger, S. 2006. Measuring the relative importance of service dimensions in the formation of price satisfaction and service satisfaction: A case study in the hotel industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 6, 179-196.
- Maxham, J. G., Netemeyer, R. G. 2008. The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, Vol. 27, 147-167.
- Nag, R., Gioia, D. A. 2012. From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, Vol. 55, 421-457.
- Neto, R. C. D. A., Souza, R. R., Neves, J. T. R., Barbosa, R. R. 2008. Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, 247-256.

- Oakley, J. 2012. Bridging the gap between employees and customers. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, 1094-1113.
- Oliver, R. L. 1989. Processing of satisfaction responses in consumption: A suggested framework and research propositions. *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior*, 2, 1-16.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. 1991. Understanding customer expectations of services. *Sloan Management Review*, 32 (Spring), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. 1994. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, Vol. 70, 22-4359.
- Pedro, J. M. 2008. *Contabilização e avaliação de capital conhecimento*. Lisboa, UCP Editora.
- Pfeffer, J. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, Vol. 9.
- Ployhart, R., Iddekinge, C., Mackenzie, W. 2011. Acquiring and developing human capital in service contexts: the interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, 353-368.
- Razi, N., More, E. 2012. Employee firm-specific knowledge and the acquisition of a high-performance work system organization. *Accounting, Accountability and Performance*, Vol. 17, 1&2.
- Reichheld, F., Sasser, E. W. 1990. Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Reichheld, F., Thomas, T. 1996. *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business School Press.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. 1998. The employee-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 83 – 97.
- Ruyter, K., Bloemer, J., Peeters, P. 1997. Merging service quality and service satisfaction, an empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, 387-406.
- Shih K. H., Lin, C. W., Lin, B. 2011. Assessing the quality gap of intellectual capital in banks. *Total Quality Management*, Vol. 22, 289-303.
- Stewart, T. 1998. Intellectual capital: The new wealth of organizations. *Performance Improvement*, Vol. 37, 56-59.

- Swar, B. N. 2011. A study of customer satisfaction and service quality gaps in selected private, public and foreign banks. *SIES Journal of Management*. Vol. 7 (2), 62-73.
- Taghizadeh, H., Taghipourian, M., Khazaei, A. 2012. Prioritization of customer satisfaction dimensions in the banking industry by using entropy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 4, 4.
- Titko, J., Lace, N. 2012. Bank value: Comparing customer and employee perceptions. *Business, Management and Education*, Vol. 10, 66-76.
- Yim, C. K. B., Chan, K. W., Lam, S. S. K. 2012. Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-and-other efficacy. *Journal of Marketing*, Vol. 76, 121-140.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. 1985. Problems and strategies in service marketing. *Journal of marketing*, Vol. 49, 33-46.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. 1990. *Delivering quality service – Balancing customer perceptions and expectations*. New York, The free press.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, 31-46.

Anexos

Questionário “Customer Satisfaction Survey Questions”

Numa escala de 1 a 5, em que 1 é extremamente insatisfeito e 5 extremamente satisfeito, classifique a sua última visita à agência em relação a:

Serviço

Em geral quão satisfeito ou insatisfeito ficou com a sua última visita à agência...

- Com a disponibilidade e simpatia dos colaboradores.
- Os colaboradores deram a devida atenção à sua questão.
- Os colaboradores demonstraram confiança em que a sua questão fosse respondida da forma correta.

Vendas

Em geral quão satisfeito ou insatisfeito ficou com a sua última visita à agência...

- Com a disponibilidade e simpatia dos colaboradores.
- Os colaboradores deram a devida atenção à sua questão.
- Os colaboradores demonstraram conhecimento e competências sobre os produtos e os serviços do banco.
- Os colaboradores demonstraram confiança em que a sua questão fosse respondida da forma correta.

Transações nas máquinas

Em geral quão satisfeito ou insatisfeito ficou com a sua última visita à agência...

- Os colaboradores na agência estavam disponíveis para ajudar na utilização das máquinas.
- As máquinas estavam a funcionar e foi possível concretizar a transação que pretendia.

