

# DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E A  
QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA PROPORCIONADA PELAS EMPRESAS  
AOS SEUS CLIENTES: ESTUDO DE CASO STAR

**AUTORA:** Inês Filipa Varelas da Silva

**ORIENTADOR:** Professor João Paixão



A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E A  
QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA PROPORCIONADA PELAS EMPRESAS  
AOS SEUS CLIENTES: ESTUDO DE CASO STAR

AUTORA: Inês Filipa Varelas da Silva

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor João Paixão.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING  
OUTUBRO, 2024

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais e aos meus 'bonsdrastos'. Por toda a confiança, apoio, preocupação e motivação.

Aos meus avós, em especial. Pelo carinho, dedicação e esforço em compreender e querer fazer sempre parte.

Aos meus irmãos. Que todos os dias me inspiram com as brincadeiras, leveza e ingenuidade.

Ao João. O meu companheiro de vida, e de secretária. Pelo amor, amizade e paciência.

Aos meus grandes e verdadeiros amigos. Em especial aos de sempre e aos felizes acasos do Norte. Pelos conselhos e companheirismo.

À Diana, minha boss. Por toda a ajuda, compreensão, tranquilidade, palavras sempre sábias e ombro amigo.

Aos participantes. Por confienciarem vivências para este estudo.

Ao Professor Doutor João Paixão, estou muito grata pela partilha de conhecimentos, espírito de fazer mais e melhor, disponibilidade, exigência e incentivo.

## RESUMO

Este estudo visa investigar a relação entre a satisfação dos colaboradores e a qualidade da experiência proporcionada pelas empresas aos seus clientes, na STAR. A empresa designada por "STAR" nesta dissertação é uma empresa real do setor das agências de comunicação em Portugal. O uso de um nome fictício reflete a vontade da empresa em não ser identificada, a fim de preservar a confidencialidade de determinados factos e ocorrências descritos neste estudo. A investigação teve como principal objetivo compreender de que forma as interações entre colaboradores e clientes afetam a perceção geral do serviço, respondendo às perguntas de investigação, sobre a existência de relação entre as duas amostras, e quanto ao efeito dessa mesma relação. Para isso, utilizou-se uma abordagem metodológica mista, recorrendo aos métodos quantitativo e qualitativo. O primeiro, através da análise de 27 questionários para aferir a satisfação de colaboradores (*Employee Net Promoter Score*) e da realização do mesmo modelo de questionário a 34 clientes (*Net Promoter Score*), e o segundo por meio de entrevistas semiestruturadas a 11 elementos da equipa de *Branding* da empresa em análise. Os dados obtidos sugerem que a satisfação dos colaboradores não impacta diretamente a satisfação dos clientes, o que revela um efeito neutro nas interações entre colaboradores e clientes. O estudo apresenta dados que sugerem que os colaboradores satisfeitos ou insatisfeitos mantêm níveis de execução, entrega e acompanhamento de alta qualidade, evitando que clientes se apercebam da existência de desafios internos.

**Palavras-chave:** *Stakeholders, Colaboradores, Clientes, Experiência, Satisfação, Serviços, Net Promoter Score*

## **ABSTRACT**

This study investigates the relationship between employee satisfaction and the quality of the experience companies provide to their customers at STAR. The company referred to as "STAR" in this dissertation is an actual communications agency in Portugal. The company has been given a fictitious name to protect its identity and the confidentiality of the information presented in this study. The main objective of the research is to understand how interactions between employees and customers affect the overall perception of the service, addressing the research questions regarding the relationship between the two groups and the effect of this relationship. To this end, a mixed methodological approach was adopted, utilizing both quantitative and qualitative methods. The quantitative aspect involves analyzing 27 questionnaires to measure employee satisfaction (Employee Net Promoter Score) and applying the same questionnaire model to 34 customers (Net Promoter Score). The qualitative aspect consists of semi-structured interviews with 11 members of the company's Branding team. The data obtained suggests that employee satisfaction does not directly impact customer satisfaction, revealing a neutral effect on the interactions between employees and customers. The study presents evidence indicating that both satisfied and dissatisfied employees maintain high levels of execution, delivery, and follow-up, preventing clients from realizing the existence of internal challenges.

**Keywords:** Stakeholders, Employees, Customers, Experience, Satisfaction, Services, Net Promoter Score



## **ABREVIATURAS**

CRM – Customer Relationship Manager

CX – Customer Experience

eNPS – Employee Net Promotor Score

EX – Employee Experience

HX – Human Experience

N/A – Não Aplicável

NPS – Net Promoter Score

ONG's – Organizações Não Governamentais

## ÍNDICE

RESUMO .....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUÇÃO.....	12
PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	13
PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO .....	14
CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	15
REVISÃO DA LITERATURA .....	20
1. STAKEHOLDERS .....	20
1.1. CONCEITO DE STAKEHOLDERS.....	20
1.2. TIPOS DE STAKEHOLDERS.....	22
1.2.1.	
COLABORADORES.....	23
1.2.2.	
CLIENTES .....	24
2. A SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS.....	26
2.1. SERVIÇOS .....	26
2.2. A SATISFAÇÃO DE COLABORADORES.....	26
2.3. A SATISFAÇÃO DE CLIENTES .....	28
METODOLOGIA.....	32

1. OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO.....	32
2. ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	32
2.1. QUESTIONÁRIO CLIENTES .....	33
2.2. QUESTIONÁRIO COLABORADORES .....	33
2.3. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS .....	34
3. AMOSTRA .....	34
ANÁLISE DE DADOS.....	36
1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE QUESTIONÁRIO NPS .....	36
1.1. QUESTÃO .....	37
1.2. COMENTÁRIO.....	38
2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE QUESTIONÁRIO ENPS .....	42
2.1 QUESTÃO.....	42
2.2 COMENTÁRIO.....	43
3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA.....	48
3.1. ENVOLVIMENTO COLABORADOR .....	49
3.2. AMBIENTE E CULTURA .....	50
3.3. OPORTUNIDADES .....	53
3.4. SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO.....	55
3.5. CARGA E EQUILÍBRIO .....	58

3.6. RELAÇÕES INTERPESSOAIS .....	58
3.7. IMPACTO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.....	59
3.8. OUTRAS CONSIDERAÇÕES .....	62
DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	63
CONCLUSÕES .....	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Stakeholders .....	22
Figura 2 - Process Model for Customer Journey and Experience .....	29
Figura 3 - Net Promoter Score .....	30
Figura 4 - NPS Clientes 1º Trimestre 2024 .....	37
Figura 5 - eNPS Colaboradores .....	42

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - NPS Clientes STAR: 1º trimestre 2024 (%) .....	38
Tabela 2 - NPS Clientes STAR: Comentário .....	39
Tabela 3 – NPS Clientes STAR: Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	41
Tabela 4 - eNPS Colaboradores STAR .....	43
Tabela 5 - eNPS Colaboradores STAR: Comentário .....	44
Tabela 6 - eNPS Colaboradores STAR: Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	48
Tabela 7 – Tempo médio de anos de trabalho na STAR .....	50

## INTRODUÇÃO

No contexto atual de um panorama empresarial cada vez mais volátil, complexo e desafiante (Kotler et al., 2021), tem sido imprescindível que se estude a relação entre as empresas e os seus públicos. Ao longo das últimas décadas, tem vindo a assistir-se a significativas alterações na forma como o Marketing se adapta às constantes inovações e respetivas consequências, o que se reflete em práticas externas e internas.

O Marketing 1.0 focava-se, principalmente, no produto, seguindo-se o Marketing 2.0, concentrado no consumidor. Existiu uma importante mudança quando as principais forças e princípios do Marketing se passaram a dirigir para o ser humano, com o Marketing 3.0 (Kotler et al., 2017). Por sua vez, o Marketing 4.0 surge como uma abordagem que reúne a interação *online* com *offline*. Já o Marketing 5.0 chega para tirar proveito da capacidade tecnológica adquirida no sentido de, através de dados relevantes, acompanhar o comportamento do consumidor com o intuito de criar, entregar e aumentar a proposta de valor (Kotler et al., 2021). Atualmente, o Marketing 6.0 explora e integra inteligência artificial e realidade aumentada para criar experiências imersivas e personalizadas (Kotler et al., 2024). O tratamento de informações permite transformar empresas que, ao reconhecerem as valências dos dados obtidos, as apliquem em oportunidades. Com efeito, é crucial que também os colaboradores estejam tecnicamente capacitados, e as organizações alinhadas de modo a tomarem decisões estratégicas fundamentadas em *big data*.

Dado o relevante papel dos colaboradores no *customer journey* pela forma como interagem em cada fase do *customer life cycle* (Peppers & Rogers, 2017), é importante olhar para os recursos humanos de uma organização como *Stakeholders*. Nesse sentido, considera-se pertinente

analisar e compreender a relação entre a satisfação dos colaboradores e a qualidade da experiência proporcionada pelas empresas aos seus clientes.

Esta dissertação está dividida em cinco partes. No primeiro capítulo, Revisão de Literatura, apresenta-se a contextualização das temáticas e conceitos basilares a este estudo, como *Stakeholders*, Colaboradores, Clientes e Satisfação. Consequentemente, no segundo capítulo, detalha-se a Metodologia selecionada para responder às perguntas de investigação. No terceiro, é realizada uma análise sobre as métricas estabelecidas, e no quarto discutem-se detalhadamente os resultados obtidos. O quinto e último capítulo, enuncia ilações do estudo.

### **PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

Apesar de existir alguma literatura no que diz respeito à relação entre empresas e clientes, consideram-se insuficientes estudos que se centrem em serviços de agência de comunicação que aprofundem de que forma a satisfação dos colaboradores pode ser o instrumento a partir do qual as empresas poderão melhorar a experiência dos seus clientes.

Deste modo, o problema de investigação deste trabalho orienta-se pela seguinte pergunta de partida: “*De que forma as interações entre os colaboradores e os clientes afetam a perceção geral do serviço?*”.

## **PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO**

A partir da pergunta de partida enunciada, pretende dar-se resposta às seguintes perguntas de investigação: i) “Existe relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes?”; ii) O efeito entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes é positivo, negativo ou neutro?”.

## **CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

### **HISTÓRIA E EVOLUÇÃO**

Dado que a configuração desta dissertação é a de estudo de caso, revela-se importante descrever a organização em análise através de uma caracterização contextual, que antecede a Revisão de Literatura e a Abordagem Metodológica.

A STAR 1, fundada em 2000, inicia atividade focada em consultoria em Internet, dedicando-se ao desenvolvimento de websites, aplicações web e soluções de e-commerce. Fruto da ambição dos fundadores, rapidamente evolui para atuação nas áreas de Comunicação e Marketing. Em 2010, a STAR 1, cria três Áreas de Negócio (AN) complementares: Comunicação de Marketing, Consultoria em Inovação e Sistemas de Informação. A criação destas áreas representa uma oferta mais diversificada, atrativa e competitiva para as organizações, permitindo responder melhor às necessidades dos clientes.

Desde 2011 que a empresa procura crescer de forma orgânica e sustentada, fazendo-o por meio da aquisição e fusão de outras agências do mesmo setor de atividade, reforçando assim as suas capacidades, conhecimentos, recursos e posição no mercado. Com a primeira integração, a pensar no crescimento e ambição contínua, surge o primeiro novo escritório, em Lisboa.

No ano de 2014, nasce a marca STAR. A STAR 1 reconhece a nova marca STAR com uma identidade mais forte nos mercados nacionais e internacionais.

Os últimos seis anos são marcados por um crescimento rápido e sucessivo. Entre 2018 e 2024 integram-se agências e equipas de seis cidades, o que aumenta e reforça tanto valências como ofertas.

No início do presente ano, 2024, a empresa marca a redefinição do posicionamento, que amplia o conceito de cliente: para além do cliente final, passa por incluir colaboradores, fornecedores, parceiros, comunidades locais, instituições financeiras e investidores, abrangendo todas as partes envolvidas nas atividades empresariais.

Aos dias de hoje, a STAR conta com cerca de 200 colaboradores, que estão presentes em oito escritórios, entre Portugal Continental e além fronteiras.

### **Responsabilidade Social STAR**

De destacar que a STAR integra no seu organograma a função de *Chief Of Happiness*, o que revela que está na vanguarda da procura pelo bem-estar dos colaboradores. Alguns dos benefícios principais são: Planos de Carreira, Trabalho Híbrido, Possibilidade de trabalhar em qualquer um dos oito escritórios, Formação, Certificação Técnica, Mobilidade Interna, Seguro de Saúde, Saúde Psicológica, Saúde Física, Lanches Saudáveis, Parcerias e Promoção de Atividades Sociais.

### **Áreas de Negócio STAR**

Ao longo dos anos, a empresa tem vindo a adaptar-se às necessidades e tendências de mercado, nas áreas de Comunicação, Marketing e Gestão de Informação. Atualmente, subdivide-se em cinco grandes Áreas de Negócio, desde *Branding*, *Web*, *Projetos Europeus*, *Salesforce* a *Zoho*. As áreas são complementares e oferecem uma experiência integrada em *Design*, *Digital*, *E-commerce*, *Software*, *Consultoria* e *Performance*.

A Área de Negócio de *Branding* pensa e desenvolve marcas, desde *Naming*, *Branding*, *Rebranding*, *Comunicação*, *Estratégia* e *Promoção*. Por sua vez, *Web* oferece soluções de desenvolvimento em *web* e *software*. No que diz respeito a *Projetos Europeus*, as equipas são

competentes em consultoria em Programas de Financiamento Europeus e comunicação de ciência. Como representante Salesforce, a STAR promove soluções de gestão de relações com clientes que aproxima as empresas dos seus clientes. Zoho conta com mais de 45 aplicações nas áreas comercial, marketing, suporte e gestão de recursos humanos.

### **Área de Negócio de Branding**

*Branding* é a Área de Negócio sob a qual se desdobra este estudo, pelo que é pertinente que seja mais aprofundada. Esta AN é composta por cerca de 40 colaboradores, cujas funções são:

1. Diretor de Área de Negócio (DAN)
2. Coordenadora de Área de Negócio (CAN)
3. Líderes de Equipa (LE)
4. Gestores de Cliente (GC)
5. Gestores de Projeto (GP)
6. *Designers*
7. *Estrategas de Marcas e Copywriters*
8. *Videógrafos*
9. *Campaign Managers*

De uma forma genérica, segue-se uma breve explicação de como funciona o fluxo de trabalho em *Branding*. No sistema de trabalho da STAR não existem equipas fixas, o que significa que as equipas são definidas para trabalharem por projeto. Primeiramente, a relação com o cliente tem início com a proposta apresentada pelo DAN e GC. Após formalização de adjudicação, entram as figuras de CAN, LE e GP, que em conjunto definem os recursos/equipa técnica, de acordo com o *briefing* (especificidades, necessidades do projeto e *timings* expectáveis). A partir desse momento, o GP é responsável por articular reuniões de *kickoff*, e todos os futuros

momentos, bem como questões e temas entre cliente, equipa técnica, fornecedores e coordenação. Os projetos não têm duração fixa, podendo ser projeto fechado, avença anual ou bolsa de horas. Independentemente da tipologia de projeto, no final de cada um, os colaboradores são convidados a uma breve reunião interna de *Lessons Learned* sobre o projeto, onde se avalia o projeto, o que correu bem, o que pode ser melhorado, e é feita uma avaliação de *performance* entre os colegas envolvidos. Por sua vez, os clientes são convidados a responder a um questionário *Net Promoter Score* (NPS), onde avaliam o grau de satisfação de 0 a 10 e respondem a uma pergunta aberta.

O estudo que se segue analisará a satisfação e experiência em específico, nomeadamente os questionários NPS de *Branding* respondidos no primeiro trimestre de 2024 pelos clientes, e um questionário de eNPS elaborado especificamente com o propósito de obter métricas que permitissem comparar as perspetivas dos colaboradores de *Branding*.



## REVISÃO DA LITERATURA

### 1. STAKEHOLDERS

#### 1.1. CONCEITO DE STAKEHOLDERS

O termo *stakeholder* emerge na década de 60, e na mesma altura surge a definição proposta por Rhenman que descreve *stakeholders* como o conjunto de indivíduos e grupos que dependem da empresa para alcançarem os seus objetivos pessoais, e dos quais a empresa depende para a sua existência, como citado por Freeman (1984). O conceito evoluiu, alcançando especial importância e visibilidade quando R. Freeman afirma *stakeholders* como qualquer grupo ou pessoa com a capacidade de influenciar ou ser influenciado no decorrer dos processos de realização dos objetivos de uma organização.

Ao longo dos anos, verifica-se uma crescente preocupação com a representatividade dos públicos externos e internos. De acordo com R. Freeman & McVea (2001), gerir *stakeholders* implica que os líderes promovam ações que satisfaçam os interesses de todas as partes envolvidas no contexto organizacional, fomentando as relações entre acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade, com o principal objetivo de assegurar o sucesso da empresa. Esta abordagem cada vez mais holística na gestão de *stakeholders* tem proporcionado uma estreita relação entre Gestão e Ética (McGrath & Whitty, 2017), sendo pertinente estudar de que forma o propósito e a economia empresarial são afetados.

A teoria dos *stakeholders* reforça que o valor económico é gerado por indivíduos que interagem e cooperam entre si com um objetivo comum: melhorar as condições para todas as partes envolvidas. Nesse sentido, os líderes devem fomentar relações em que todos têm um papel ativo no

desenvolvimento de valor para a empresa (R. Freeman et al., 2004). Esta preocupação em obter resultados positivos deve ser o efeito e não a causa no processo de criação de valor. Assim, a teoria tem como foco duas questões principais:

1. Qual o propósito da empresa?
  - a. Motivando os líderes a articular o valor que criam e o que une os principais *stakeholders*, o que impulsiona a empresa e permite alcançar desempenhos de excelência, quer para o propósito, quer na área financeira.
2. Qual a responsabilidade da gestão para com os *stakeholders*?
  - b. Incentivando os líderes a definir de que modo pretendem orientar as operações, em particular que tipo de vínculos precisam de estabelecer com os seus *stakeholders* para atingir o propósito.

Gustafsson et al. (2024) acrescentam que a gestão de *stakeholders* deve equilibrar os interesses dos diferentes grupos envolvidos, garantido que se considera também o proveito da organização. Com uma perspectiva gSTARl, destacam a interdisciplinaridade entre áreas de Marketing e Gestão de Recursos Humanos, ao explorar três perspectivas principais na experiência em serviços: *Customer Experience (CX)*, *Employee Experience (EX)* e *Human Experience (HX)*. Assim, defendem que os indivíduos variam conforme o papel que desempenham – A Experiência de Cliente deve focar-se na resolução de objetivos do cliente, e a Experiência de Colaborador deve concentrar-se no contexto organizacional e suporte aos colaboradores. Por sua vez, a Experiência Humana deve dar primazia ao bem-estar, por meio da satisfação e proteção de necessidades básicas.

Atualmente, o desafio dos líderes tem sido acompanhar a volatilidade e exigência da sociedade e dos mercados, e por esse motivo o sucesso de uma organização já não se resume unicamente à qualidade de produtos

entregues ou serviços prestados. Gradualmente, entende-se que também a capacidade de responder aos requisitos dos diferentes *stakeholders* em simultâneo tem um papel crucial na percepção de uma empresa (Miles, 2012).

## 1.2. TIPOS DE STAKEHOLDERS

As transformações no paradigma empresarial têm influenciado a categorização de *stakeholders*. Hoje, para além de *primary stakeholders*, como clientes, colaboradores, comunidades locais, fornecedores e investidores, observa-se também o crescente reconhecimento dos *secondary stakeholders*, que incluem concorrentes, governo, ONGs, sindicatos, defesa do consumidor e *media* (R. E. Freeman et al., 2018).

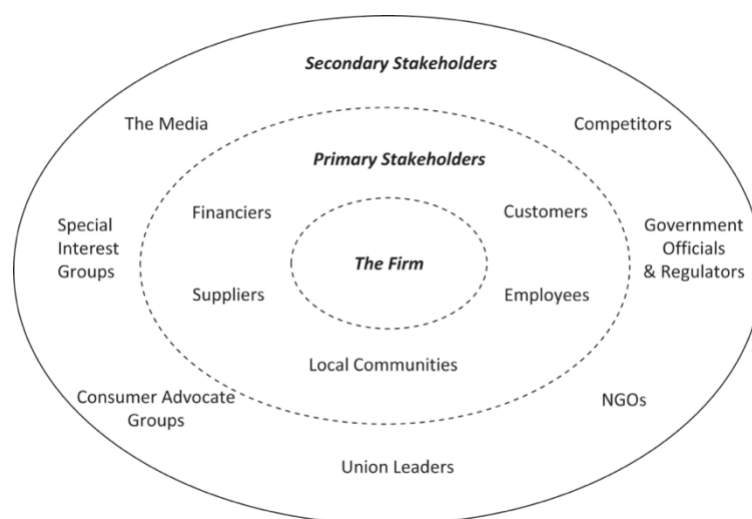


Figura 1 - Tipos de Stakeholders

Fonte: R. E. Freeman et al. (2018)

### 1.2.1. COLABORADORES

De acordo com Carvalho (2023), entidades que cuidam e mantêm de forma atenta as relações com os seus recursos humanos, alcançam melhores desempenhos e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva. A forma como as equipas são geridas tem impacto direto na realização de objetivos dos colaboradores e da própria organização.

Pine (2020), acrescenta que a experiência do colaborador depende da forma como as empresas planeiam e organizam o tempo que os colaboradores têm para se dedicar à criação de valor para os clientes: “Se as empresas pretendem criar e oferecer (...) uma experiência de (...) valor, devem proporcionar aos seus colaboradores os recursos necessários para conceber, criar e implementar essas ofertas, através de uma experiência de colaborador que seja pessoal, memorável e envolvente.”

Adicionalmente, Eldor & Harpaz (2016) afirmam que o envolvimento dos colaboradores é fundamental para traduzir um ambiente positivo em comportamentos e ações desejáveis, como a “proatividade, partilha de conhecimento, criatividade e adaptabilidade”. Os autores defendem que este fator envolvente pode ser mais impactante que a satisfação no trabalho. Além disso, outros estudos contribuem com uma escala de bem-estar dos colaboradores que considera três dimensões: bem-estar na vida pessoal, bem-estar no trabalho e bem-estar psicológico (Zheng et al., 2015), garantindo que existe uma correlação significativa entre o bem-estar dos colaboradores, o compromisso organizacional e o desempenho no trabalho.

Por sua vez, Parker et al. (2021) afirmam que a motivação dos colaboradores desempenha um papel crucial na manutenção níveis de energia e bem-estar no ambiente de trabalho. Defendem que colaboradores com maior motivação própria, que trabalham com maior

autonomia e satisfação intrínseca, apresentam níveis superiores de energia e menores níveis de cansaço, adotando estratégias para gerirem a própria energia no dia a dia de trabalho. Por outro lado, colaboradores com baixa motivação própria e menor capacidade de se abstraírem do trabalho, tendem a ter menos energia ao longo do tempo.

A literatura suprarreferida sugere que os ambientes laborais têm impacto na *performance* das equipas. Com uma perspetiva contrária, estudos conduzidos por Riyadi (2019) apontam que o desempenho dos colaboradores não é substancialmente afetado pelo ambiente de trabalho. Além disso, o mesmo autor defende que características individuais têm um impacto mínimo no desempenho dos colaboradores.

Helmi et al. (2022) acrescentam que o potencial que ações institucionais podem ter na satisfação de colaboradores é um fator preponderante na satisfação de clientes, especialmente para empresas que priorizam qualidade dos serviços que oferecem.

### **1.2.2. CLIENTES**

Estudos conduzidos por Yang et al. (2019) sugerem que o envolvimento do cliente nos negócios tem vindo a ganhar força, tornando-se impactante em organizações que oferecem serviços.

Segundo Reichheld (2001), consumidores cada vez mais exigentes e informados, que se identifiquem com as empresas, tendem a demonstrar maiores níveis de satisfação e lealdade. O mesmo autor defende que clientes que se mantêm leais às organizações tendem a recomendá-las aos seus pares, e estão também disponíveis a pagar mais por um produto ou serviço em detrimento de experimentar a concorrência.

Gallo (2014) contribui, identificando que adquirir um novo cliente pode custar entre 5 a 25 vezes mais do que manter um cliente existente.

Com outra perspectiva, Kurniadi & Rana (2023) acrescentam que valores podem impactar as interações entre consumidores e entidades empresariais. Os autores defendem que os clientes tendem a ser mais leais quando a sua satisfação é complementada pela confiança, tornando-se esta um instrumento crítico para fomentar a fidelização. Com a mesma ideologia, Koro & Jusufi (2023) defendem que os líderes devem priorizar práticas de responsabilidade social na medida em que estas resultam num impacto direto positivo na percepção de imagem e confiança do cliente.

Pela crescente relevância do papel do cliente nas relações empresariais, que deixa de ser apenas comprador, e face ao significativo desenvolvimento tecnológico, nos últimos anos as ferramentas de *Customer Relationship Management* (CRM) tradicionais, meramente centradas em transações e automação, não são suficientes para monitorizar os detalhes e necessidades do contexto de negócios atual. O sucesso de ferramentas de CRM é influenciado por fatores como tecnologia de informação, orientação ao cliente, capacidade organizacional e gestão do conhecimento do cliente. Estas plataformas permitem analisar os dados relativos ao histórico entre a empresa e o cliente, com o objetivo de melhorar as relações comerciais (Soltani et al., 2018).

Adicionalmente, estudos conduzidos por Dellaert (2019), indicam que também as novas tecnologias permitem ampliar o tradicional modelo de produção de valor e jornada do consumidor – coprodução. Por coprodução entende-se o conjunto de ações que os consumidores realizam para criar valor, quer para si próprios, quer para outros consumidores. Esta dinâmica exige que as organizações se adaptem estrategicamente de forma a maximizar o valor que proporciona.

## **2. A SATISFAÇÃO EM SERVIÇOS**

### **2.1. SERVIÇOS**

De acordo com Kotler (1998), entende-se por serviço toda a atividade intangível oferecida por uma parte a outra. Segundo Lovelock & Wirtz (2022), os serviços apresentam características únicas que os distinguem dos produtos: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade. Os mesmos autores defendem que, conseqüentemente, tais atributos contribuem para desafios a que os líderes e equipes de marketing e gestão devem estar atentos para responder, sendo os principais os seguintes:

- Os serviços são complexos de visualizar e entender;
- As pessoas fazem parte da experiência de serviço;
- Consumidores estão envolvidos na coprodução.

Repara-se que os serviços, por sua natureza, envolvem interações entre colaboradores e clientes. Para organizações focadas em serviços, é essencial assegurar a qualidade da experiência. Identificar os níveis de qualidade implica que existam meios de a medir (Chan et al., 2010).

### **2.2. A SATISFAÇÃO DE COLABORADORES**

Conforme enunciado no ponto 1.2.1 Colaboradores, vários autores concordam que os colaboradores são fundamentais nas organizações, na medida em que o seu bem-estar e envolvimento contribuem para a produtividade e satisfação no trabalho, afetando a satisfação dos clientes principalmente em empresas que priorizam qualidade dos serviços que oferecem. Nesse sentido, é imperativo que se compreenda que fatores têm impacto neste bem-estar e nas experiências proporcionadas.

Morgan (2014) defende que o reduzido comprometimento dos colaboradores causa queda de produtividade, desperdício de recursos e ambientes laborais tóxicos. O autor apresenta 10 principais fatores que têm uma influência fulcral nos funcionários:

1. Reconhecimento do trabalho
2. Boas relações com os colegas
3. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
4. Boas relações com os líderes
5. Estabilidade financeira da empresa
6. Desenvolvimento de aprendizagem e plano de carreira
7. Segurança no trabalho
8. Condições salariais atrativas
9. Conteúdo do trabalho relevante e interessante
10. Valores da empresa

Outros estudos complementam, indicando motivos como Stress e Instalações da organização (Taheri et al., 2020; Yousef et al., 2019).

Adicionalmente, estudos orientados por Sethumadhavan et al. (2022) afirmam que a maioria dos colaboradores acredita que a comunicação aumenta a satisfação de funcionários na organização, e que práticas de marketing interno têm influência positiva na satisfação no trabalho.

Com a mesma opinião, Soares Martins et al. (2022) defende que práticas de comunicação interna alinhadas com ações de endomarketing têm um impacto relevante na eficiência, responsabilidade e confiabilidade para com os colaboradores. Por endomarketing entendem-se todas as “ações orientadas ao público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente” (Bekin, 1995). Soares Martins et al. (2022) refere ainda que o nível de motivação e satisfação dos colaboradores aumenta quando os valores e

objetivos da empresa são partilhados com os trabalhadores, impactando assim as relações que estes estão dispostos a desenvolver com os clientes.

### **2.3. A SATISFAÇÃO DE CLIENTES**

Remetendo aos tópicos 1.1. Conceito e Stakeholders e 1.2. Stakeholders, é possível compreender Clientes como um grupo cuja importância e trato têm vindo a modificar-se ao longo das últimas décadas, alcançando uma posição de destaque nas estratégias empresariais. Mais que a troca de bens ou serviços, assiste-se a um conjunto de etapas em que o cliente interage com o colaborador antes, durante e pós a compra. Assim, torna-se pertinente entender que elementos deste processo influenciam a satisfação de clientes quanto às suas experiências.

Segundo Lemon & Verhoef (2016), é essencial para as organizações acompanhar a evolução de *Customer Experience* e *Customer Journey*, na medida em que, atualmente, os pontos de contacto, canais e meios de interação entre cliente e empresa são cada vez mais. Logo, a experiência acaba por ir além do que é adquirido, entrando numa ótica de sinergias entre as partes, e por esse motivo pode ter reações cognitivas, emocionais, comportamentais e sensoriais.

Com a mesma perspetiva, Peppers & Rogers (2017), definem *Customer Experience* como “a totalidade das interações individuais de um cliente com uma marca, ao longo do tempo”, e *Customer Journey* como “um processo que representa todos os passos que um cliente percorre ao interagir com uma empresa para comprar, usar ou obter serviços, produtos ou ofertas”. Os autores acrescentam que mapeá-lo permitirá conhecer desejos, necessidades e expectativas dos clientes, desde o início até à finalização do processo, e, por vezes, ao regresso.

De acordo com a representação do modelo abaixo, que integra o processo de *Customer Journey* e *Customer Experience*, segundo com Lemon & Verhoef (2016), existem 3 principais etapas: pré-compra, compra e pós-compra.

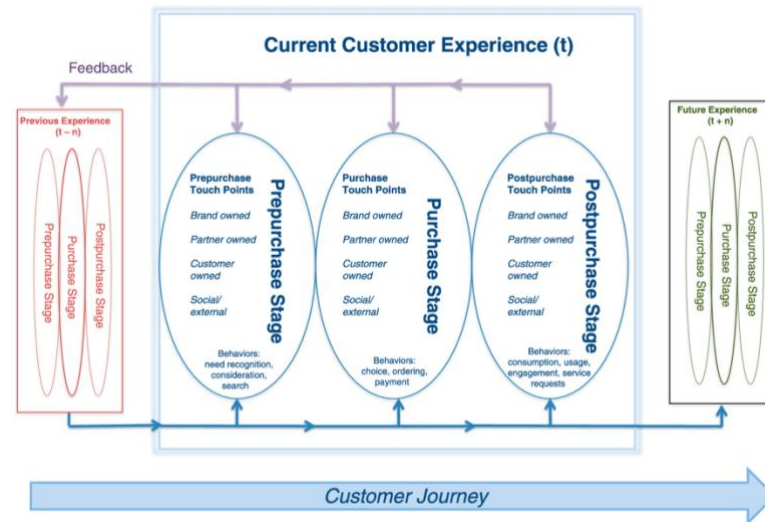


Figura 2 - Process Model for Customer Journey and Experience

Fonte: Lemon & Verhoef (2016)

Vários autores concordam que existe significativo dinamismo nas fases que compõe qualquer processo de compra (Lemon & Verhoef, 2016; Peppers & Rogers, 2017). E, portanto, estas dinâmicas requerem a integração de instrumentos que auxiliem a gestão de atividades, dados e processos. Assim, mais do que um software, recorrer a plataformas de *Customer Relationship Manager* torna-se essencial às empresas. Peppers & Rogers (2017) definem CRM como “conjunto de práticas empresariais destinadas a aproximar uma empresa dos seus clientes, com o objetivo de conhecer melhor cada um e oferecer-lhes cada vez mais valor, tornando-os mais valiosos para a empresa e aumentando o valor da mesma”. De acordo com Salesforce (2024), sistemas de CRM “ajudam as organizações a construir e desenvolver relacionamentos ao longo do *customer lifecycle*”,





## **METODOLOGIA**

### **1. OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO**

Como principal objetivo para este projeto, pretende-se dar resposta à pergunta principal “*De que forma as interações entre os colaboradores e os clientes afetam a perceção geral do serviço?*” e às questões derivadas: i) “*Existe relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes?*”; ii) “*O efeito entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes é positivo, negativo ou neutro?*”.

### **2. ABORDAGEM METODOLÓGICA**

De modo a responder à problemática proposta nesta investigação, opta-se por uma abordagem metodológica mista – quantitativa e qualitativa. Segundo Bruning et al. (2018), a utilização de diferentes técnicas de recolha pode ser interpretada através do método de triangulação metodológica.

Por um lado, recorre-se à metodologia quantitativa através de questionários. Os questionários permitem recolher dados diretamente dos participantes através de perguntas organizadas, e são amplamente utilizados por serem eficazes, de baixo custo e representarem a população em estudo, desde que a amostra seja efetivamente representativa. No entanto, a fiabilidade depende da estrutura do questionário e da precisão das respostas (Queirós et al., 2017).

Por outro, utiliza-se a metodologia qualitativa através de entrevistas semiestruturadas (Anexo II). De acordo com Flick (2018), estas permitem uma maior flexibilidade nos momentos de auscultação dos pontos de vistas dos entrevistados, permitindo-lhes que se expressem com liberdade. Ao mesmo tempo, possibilita que o entrevistador ajuste o

momento em que coloca as perguntas de acordo com as respostas que vai obtendo, o que contribui para uma conversa fluída mais dinâmica e menos restrita. Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas até que se alcançasse a saturação teórica, isto é, quando as respostas dos participantes começaram a ser repetitivas e não adicionavam informações novas significativas (Fusch & Ness, 2015).

## **2.1. QUESTIONÁRIO CLIENTES**

Numa primeira instância, analisou-se a base de dados da STAR no que concerne aos questionários NPS (*Net Promoter Score*) respondidos pelos clientes aquando da finalização de um projeto. O período em análise foi o primeiro trimestre de 2024, em específico os resultados do departamento de *Branding*. O questionário está dividido em duas questões. A primeira questiona, com base na experiência do projeto terminado, qual a probabilidade de o cliente recomendar os serviços da STAR. Seguidamente, existe um campo aberto para escrita, não obrigatório, onde o cliente pode deixar um comentário que sustente a classificação anteriormente atribuída.

## **2.2. QUESTIONÁRIO COLABORADORES**

Relativamente aos colaboradores, desenvolveu-se algo semelhante ao que a empresa envia aos clientes. Com o objetivo de medir a satisfação de colaboradores, recorreu-se ao eNPS (*Employee Net Promoter Score*) e construiu-se um questionário com a mesma estrutura de questões. Os colaboradores do departamento de *Branding* foram convidados a responder à questão “Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar a STAR como um bom local para trabalhar à sua família e amigos?”. Por fim, existe um campo aberto para breve comentário que

sustente a resposta anterior (Anexo I). Neste caso, o campo para escrita é de resposta obrigatório para que se possa retirar informações a ser exploradas nas entrevistas semiestruturadas.

### **2.3. ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS**

As entrevistas semiestruturadas têm como primordial objetivo aprofundar os temas mencionados pelos colaboradores nos comentários ao questionário eNPS, e conhecer a satisfação de colaboradores, medida através do índice de *Employee Net Promoter Score*. Através do guião de entrevista semiestruturada (Anexo II), 11 elementos da equipa de *Branding* respondem a 20 questões, categorizadas em 8 temas: 1) Envolvimento Colaborador, 2) Ambiente e Cultura, 3) Oportunidades, 4) Satisfação e Insatisfação, 5) Carga e Equilíbrio, 6) Relações Interpessoais, 7) Impacto na Experiência do Cliente, 8) Outras Considerações.

## **3. AMOSTRA**

O presente estudo é composto por duas amostras independentes de duas populações distintas: Clientes e Colaboradores. Ambos os grupos foram utilizados para a recolha de dados, seguindo os seguintes métodos: 1) questionário a clientes, 2) questionário a colaboradores, 3) entrevistas semiestruturadas a colaboradores.

Assim, no que diz respeito ao questionário NPS a clientes, a amostra corresponde a um total de 34 indivíduos, sendo que cada resposta corresponde a um cliente/projeto. Esta recolha via email é uma prática da empresa no final de cada projeto, sendo que para este estudo se focam os resultados de *Branding* obtidos durante o primeiro trimestre de 2024.

Quanto ao questionário eNPS a colaboradores, a amostra compreende um total de 27 indivíduos que responderam entre os dias 24 e 27 de junho de 2024, via Google Forms. Existem 40 colaboradores de *Branding* no canal utilizado para a disseminação do questionário, o que significa que 13 colaboradores não responderam ao questionário.

Relativamente às entrevistas semiestruturadas, correspondem a 11 colaboradores do departamento de *Branding*, selecionados pela Coordenadora de Área de Negócio pelos critérios de função e de disponibilidade. Para esta investigação pretende-se compreender as especificidades do departamento de *Branding* da STAR, e não generalizar os resultados a nível populacional. Os selecionados da equipa de *Branding* têm funções variadas, desde Coordenador de Área de Negócio, Líder de Equipa, Gestor de Cliente, Gestor de Projeto, *Copywriter*, Estratega de Marcas, *Designer*, Videógrafo e *Digital Campaign Manager*. A recolha ocorre entre 9 e 19 de julho de 2024, via online através do Google Meet.

## **ANÁLISE DE DADOS**

Começou-se por analisar os resultados de índice de *Net Promoter Score* obtidos através dos questionários a clientes que experienciaram serviços da Área de Negócio de *Branding* durante o primeiro trimestre. De seguida, desenvolveu-se um questionário semelhante para os colaboradores da equipa de *Branding* que permitisse comparar as perceções dos públicos externo e interno. A análise dos dados obtidos em ambos os questionários realizou-se recorrendo à ferramenta Excel, permitindo compará-los e tirar as principais notas. Depois da análise aos dados obtidos por via do questionário de *Employee Net Promoter Score* na equipa de *Branding*, desenvolveu-se o guião de entrevistas semiestruturadas. Por sua vez, as entrevistas foram analisadas recorrendo à categorização e subcategorização, de forma a facilitar a análise e compreensão. Godoy (1995) identifica três fases na análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Neste estudo, as entrevistas foram auscultadas novamente, transcritas e comentadas em pré-análise, seguidas de codificação por cores na exploração de informação de modo a otimizar a categorização e interpretação.

### **1. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE QUESTIONÁRIO NPS**

A análise dos dados obtidos através dos questionários a clientes é apresentada nos pontos que se seguem, expondo as respostas de 0 a 10 e comentários associados.

### 1.1. QUESTÃO

Como é visível no gráfico abaixo, aquando colocada a questão de qual a probabilidade de recomendar os serviços da STAR, com base na experiência do último projeto decorrido, é desde logo possível observar que a maioria dos clientes está bastante satisfeita e altamente disposta a recomendar a empresa. Isto é, 27 clientes atribuem 9 e 10, logo são Promotores. Em segundo lugar, 7 clientes mostram-se Neutros ao classificar os serviços com 7 e 8. Por último, confirma-se que no período de tempo em análise não existem Detratores, ou seja, nenhum cliente atribui a escala de 6 ou menos.

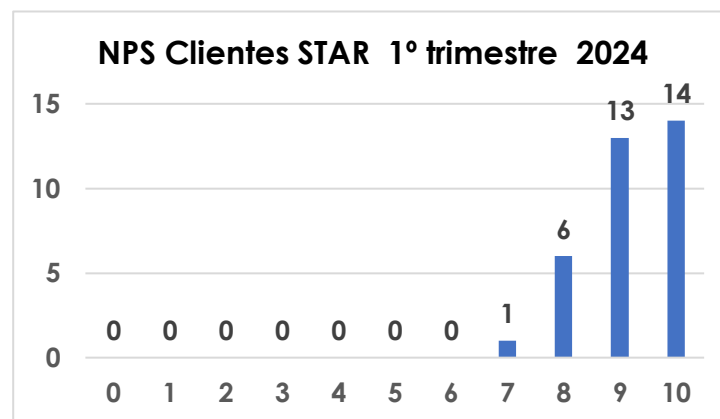


Figura 4 - NPS Clientes 1º Trimestre 2024

Fonte: Elaboração própria

Assim, os Promotores representam 79,41% do total de respostas, os Neutros correspondem a 20,59%, e não existem Detratores (0%). Considerando a fórmula de cálculo  $(\text{Promotores} - \text{Detratores}) / \text{Total de respostas}$ , obtém-se um índice de NPS de 79,41%. Com efeito, constata-se que os clientes STAR estão predominantemente bastante satisfeitos e significativamente dispostos a recomendar e/ou repetir os serviços.

Tabela 1 - NPS Clientes STAR: 1º trimestre 2024 (%)

<b>Categoria</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
Promotores	27	79,41%
Neutros	7	20,59%
Detratores	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>1</b>
	<b>NPS</b>	<b>79,41%</b>

Fonte: Elaboração própria

## 1.2. COMENTÁRIO

É importante recordar que existe em cada questionário um campo aberto não obrigatório para que os clientes possam deixar comentários que sustentem a classificação atribuída. Não se tratando de resposta imperativa, mas sim opcional, em 34 respostas, apenas 14 dos questionados decidem partilhar um comentário adicional.

- De 14 clientes que atribuem NPS 10, 8 adicionam comentário;
- De 13 clientes que atribuem NPS 9, 3 adicionam comentário;
- De 6 clientes que atribuem NPS 8, 2 adicionam comentário;
- O único cliente que classifica com NPS 7, adiciona comentário.

Tabela 2 - NPS Clientes STAR: Comentário

Categoria	Classificação	Comentário	Keywords
Promotores	10	Great outcomes, <b>efficient</b> processes, good <b>quality</b> - a pleasure to work with STAR!	<u>Pontos Fortes</u> Eficiência Colaboração Compromisso Qualidade Competência Teamwork Acessibilidade Alta criatividade em design  <u>Pontos Fracos</u> N/A
		Great <b>collaboration!</b>	
		Correu tudo muito bem.	
		Avaliando a prestação da avença de Marketing Digital 2023, a avaliação é de 10 valores.	
		<b>Great</b> work in record time!	
		Tal como no tríptico, correu tudo muito bem, nada a assinalar.	
		Our experience was <b>extremely positive</b> , and we're delighted to be working with STAR. The team is excellent to work with — <b>competent, committed to quality</b> and <b>easy</b> to get along with. I think STAR and our team make a great team!	
		Very <b>smooth</b> cooperation. Employees of STAR are easily <b>accessible</b> and always willing to think along. The <b>creative</b> design is fantastic, great help!	
	9	<b>Comunicação</b> fácil e muito <b>profissionalismo!</b>	<u>Pontos Fortes</u> Comunicação Experiência Especialização Qualidade  <u>Pontos Fracos</u> Necessidade de > sensibilidade e pesquisa sobre áreas específicas
		STAR brings us great <b>expertise</b> in an area that is very important to me in European projects: dissemination and communication. Thanks to STAR, we can see the difference between entrusting these responsibilities to a lambda partner and a partner who is a <b>specialist</b> in the field. We're already seeing <b>high-quality results</b> , which <b>I'm sure will make all the difference</b> .  Perhaps perfection is impossible. But I would 've given a 10 if the STAR team had been <b>sensitive to a few critical reflections</b> existing in the research about privacy and surveillance and had taken that into account in developing the first <i>Branding</i> . But I don't think this is specialty knowledge we can't expect from the team.	

		In other words: it's been a <b>great experience so far!</b>	
Neutros	8	We would like to thank STAR for their work on the project, they do a great job, taking into consideration how many countries are involved into the project. Also they provided great video materials and are <b>always very helpful.</b>	<u>Pontos Fortes</u> Prestatividade  <u>Pontos Fracos</u> Necessidade de > criatividade em copy
		A experiência foi boa, o que estava definido foi executado. Uma sugestão de melhoria para próximos trabalhos nesta área <b>é mais alguma criatividade nas propostas de copy</b> apresentadas.	
	7	Foi feito o <b>registo como desejado</b> , no entanto, o <b>processo de comunicação</b> entre nós e a STAR foi <b>pouco claro</b> , concluindo depois num não cumprimento do prazo que se previa inicialmente.	<u>Pontos Fortes</u> Entregável adequado  <u>Pontos Fracos</u> Comunicação Prazo de Entrega

Fonte: Elaboração própria

Analisando de forma mais detalhada os Pontos Fortes e Pontos Fracos retirados dos comentários dos clientes, confirma-se que efetivamente existe um grau de satisfação maioritariamente positivo, deixando ainda algum espaço para oportunidades de melhoria.

No eixo de pontos a manter, destaca-se Eficiência, Capacidade Colaborativa, Alta Qualidade, Experiência, Boa Relação com as Equipas e Cumprimento de Expectativas. Estes elementos, indicadas por Promotores, refletem um grau de satisfação muito elevado. No que concerne aos pontos a melhorar, são identificadas, por clientes Promotores e Neutros, Necessidades de Maior Conhecimento e Especialização em Setores Específicos, Maior Criatividade em Copy, Maior Cuidado no Cumprimento de Prazos de Entrega e Comunicação Mais Clara. Estes argumentos

mostram que embora com índice de NPS muito elevado e positivo, existem procedimentos e/ou detalhes a melhorar.

Em suma, a STAR é percebida pela amostra como uma agência com relevantes padrões de excelência e focada na qualidade. Porém, apesar de mencionados com menos frequência, os pontos a melhorar são uma parte importante a ter em consideração para aumentar a satisfação e fortalecer a imagem de agência de prestígio.

Tabela 3 – NPS Clientes STAR: Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Alta criatividade em design	Sensibilidade em áreas específicas
Eficiência	Criatividade em copy
Colaboração	Prazo de Entrega
Compromisso	Comunicação
Qualidade, Competência, Experiência	
Teamwork	
Acessibilidade, Prestatividade	
Entregável adequado	

Fonte: Elaboração própria

## 2. ANÁLISE DE CONTEÚDO DE QUESTIONÁRIO ENPS

A análise dos dados obtidos através dos questionários a colaboradores é apresentada nos pontos que se seguem, expondo as respostas de 0 a 10 e comentários associados.

### 2.1 QUESTÃO

O gráfico em baixo representa as respostas dos 27 colaboradores à questão de qual a probabilidade de recomendar a STAR como um bom local para trabalhar à sua família e amigos. Numa primeira instância, é possível observar que a maioria dos colaboradores está muito satisfeita: 14 colaboradores atribuem 9 e 10, e são, portanto, Promotores. Estes colaboradores estão felizes, motivados e altamente alinhados com a organização. O segundo grupo de classificações atribuídas corresponde a 12 colaboradores que se posicionam como Neutros, ao classificar a empresa com 7 e 8 – suficientemente satisfeitos, no entanto não em total harmonia com a empresa. Por fim, 1 colaborador demonstra-se como Detrator. A classificação de 6 indica que está insatisfeito e não recomendaria a empresa.

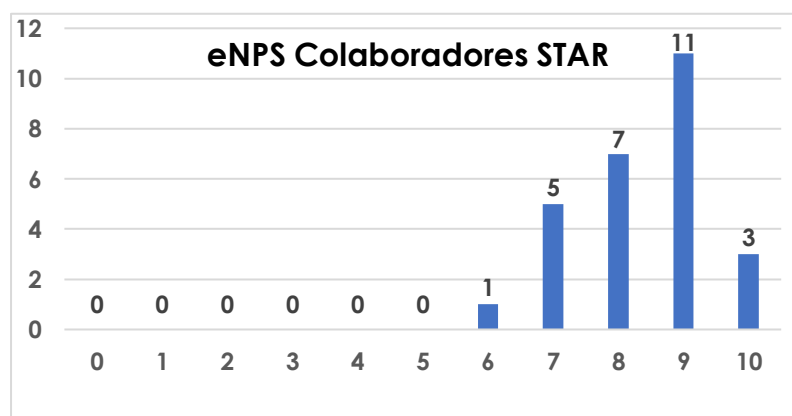


Figura 5 - eNPS Colaboradores  
Elaboração própria

Fonte:

Deste modo, os Promotores representam 51,85% do total das respostas, os Neutros correspondem a 44,44%, e os Detratores a 3,70%. Considerando a fórmula de cálculo  $(\text{Promotores} - \text{Detratores}) / \text{Total de respostas}$ , obtém-se um índice de eNPS de 48,15%. Assim, é possível constatar que, apesar de existir uma maioria bastante satisfeita, existe também uma significativa fatia de colaboradores Neutros e um insatisfeito (Detrator).

Tabela 4 - eNPS Colaboradores STAR

<b>Categoria</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
Promotores	14	51,85%
Neutros	12	44,44%
Detratores	1	3,70%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>1</b>
	<b>eNPS</b>	<b>48,15%</b>

Fonte: Elaboração própria

## 2.2 COMENTÁRIO

Em cada questionário existe um campo aberto de resposta obrigatório para que os colaboradores sustentem as classificações atribuídas. Em 27 respostas, apenas uma é inválida porque foi respondido um carácter ao invés de alguma frase ou palavra-chave, o que significa que a análise que se segue tem base nas restantes 26 respostas.

- De 3 colaboradores que atribuem NPS 10, 3 adicionam comentário;
- De 11 colaboradores que atribuem NPS 9, 11 deixam comentário;
- De 7 colaboradores que atribuem NPS 8, 6 adicionam comentário;
- De 5 colaboradores que atribuem NPS 7, 5 adicionam comentário;
- O único que atribui NPS 6, adiciona comentário.

Tabela 5 - eNPS Colaboradores STAR: Comentário

Categoria	Classificação	Comentário	Keywords
Promotores	10	A STAR é uma agência com <b>conhecimento vasto</b> , não só na área criativa e na área da comunicação, como na área tecnológica.	<u>Pontos Fortes</u> Conhecimento Condições Flexibilidade Bom ambiente Respeito Organização Exigência  <u>Pontos Fracos</u> N/A
		Estou <b>alinhada com os valores</b> da empresa e as <b>condições</b> que proporciona.	
		É uma empresa <b>flexível</b> , com valores que partilho e que <b>valoriza o bom ambiente de trabalho</b> , o <b>respeito</b> pelas pessoas, a <b>organização</b> e a <b>exigência</b> que promove o crescimento e a valorização individual e coletiva.	
	9	A STAR é um local onde as pessoas são muito bem recebidas, e onde tanto o <b>desafio profissional como o ambiente de trabalho são estimulantes</b> . Os colaboradores tendem a estar alinhados com os valores da empresa, o que potencia os pontos positivos.	<u>Pontos Fortes</u> Ambiente estimulante Flexibilidade Alinhamento com os valores  Entregada Crescimento
		A STAR tem um ecossistema de trabalho e de <b>pessoas verdadeiramente interessante</b> para podermos crescer enquanto pessoas e profissionais.	

		<p>É um <b>local muito bom para aprender a trabalhar na área</b>, e tem um <b>ambiente espetacular</b>.</p> <p>Estou cá ao tempo que estou. Estranho seria o contrário. Claro que falamos de uma empresa com problemas, mas o <b>bom ambiente e os dia-a-dias compensam muito desses problemas</b>.</p> <p>A STAR é um <b>excelente local para trabalhar</b>. São <b>compreensivos e dedicados</b> às pessoas num todo, desde a sua <b>formação/especialização</b> à sua disponibilidade familiar. :)</p> <p><b>Bons profissionais</b>, pessoas que sabem o que fazem e que têm como principal objetivo fazer uma boa entrega ao cliente, superando as suas expectativas. Pessoas que <b>acrescentam valor aos projetos</b>.</p> <p>Estou na empresa ainda há pouco tempo para poder avaliar melhor, mas até agora <b>bastante positivo</b>.</p> <p>A STAR é uma <b>empresa sólida, com valores positivos e uma cultura de flexibilidade e de orientação para os Recursos Humanos</b>, bem estruturada. Proporciona aos colaboradores <b>boas condições de trabalho</b>.</p> <p>Possibilidade de <b>equilíbrio pessoal/profissional, abertura das Direções para a partilha, flexibilidade</b>.</p> <p>Um grupo de <b>trabalho flexível e atencioso</b>.</p> <p>Ao longo dos anos tenho vindo <b>a crescer com a STAR</b> mas o mais importante foi que a STAR sentiu necessidade de crescer com os seus colaboradores. Foi muito importante para mim sentir-me segura no meu trabalho em todas as fases que passei. <b>Segura e apoiada</b>. Isso é muito importante, e o <b>bom ambiente e a entreaajuda</b>.</p>	<p>Equilíbrio Segurança</p> <p><u>Pontos Fracos</u> N/A</p>
Neutros	8	<p><b>Boa empresa</b> para começar a jornada profissional. A minha nota reflete o caminho que a empresa tem de continuar a fazer e <b>foco no seu processo de melhoria</b>.</p> <p><b>Excelente ambiente de trabalho</b>. Trabalho feito com cada vez mais qualidade. O</p>	<p><u>Pontos Fortes</u> Ambiente de trabalho bom</p>

		<p><b>salário está abaixo da média</b> para a função.</p> <p>De forma geral, a STAR é um local onde me <b>sinto bem diariamente, desde a estrutura/processos, valores e colegas.</b> Para mim, o <b>ponto de melhoria principal tem a ver com as condições oferecidas aos colaboradores</b> (remuneração e outros benefícios).</p> <p>Empresa muito bem <b>organizada</b> e com uma estrutura que estando bem definida é também flexível. Contudo, na área mais criativa, creio que ainda <b>tem dificuldades em compreender totalmente as dinâmicas, comportamentos e necessidades dessas equipas.</b></p> <p>Para além de ser uma empresa com uma <b>cultura e valores bem assentes, é um sítio onde aprendemos muito com as pessoas e com os projetos.</b></p> <p><b>Gosto de trabalhar com equipa plurais ao nível de resultados</b> e quando isso a STAR brilha.</p>	<p>Foco no processo de melhoria</p> <p>Estrutura/Processos</p> <p>Valores</p> <p>Qualidade de entrega</p> <p>Equipa multifacetada</p> <p>Flexibilidade</p> <p>Organização</p> <p><u>Pontos Fracos</u></p> <p>Remuneração</p> <p>Condições/Benefícios</p> <p>Compreensão necessidades criativas</p>
7		<p>A <b>empresa é bastante boa para experiência profissional, e para crescer. No entanto o rendimento está desajustado,</b> comparando à quantidade de trabalho (e a sua exigência) que os colaboradores têm. O <b>espírito de equipa e o ambiente de trabalho são incríveis.</b> Posto isto, se o objetivo de alguém for ganhar imenso dinheiro, não irei recomendar a STAR, mas se o objetivo de uma pessoa for ganhar experiência profissional e trabalhar num ambiente agradável, com certeza recomendo a STAR.</p> <p>Colaboradores <b>satisfeitos.</b></p> <p>Recomendaria pelo <b>desafio e exigência</b> que são importantes para o desenvolvimento profissional, mas sendo família e amigos <b>sinto alguma responsabilidade ao recomendar pois a parte que para mim é negativa tem demasiado impacto na vida dos colaboradores.</b> Exigem produção e <b>pressão</b> não compatível com uma vida equilibrada para quem tem família e responsabilidades.</p>	<p><u>Pontos Fortes</u></p> <p>Experiência</p> <p>Crescimento</p> <p>Espírito de Equipa</p> <p>Exigência</p> <p>Estrutura/Processos</p> <p>Valores</p> <p>Ambiente bom</p>

		<p>Gosto da <b>estrutura, dos processos, e sinto-me em linha com os valores e colegas</b>. A principal melhoria seria nas condições <b>oferecidas aos colaboradores - remuneração e benefícios</b>. Pontos pelos quais poderia duvidaria em recomendar.</p> <p>Existe forte probabilidade de recomendação porque <b>o ambiente é bom, existe muita qualidade, mas a progressão poderá ser um ponto menos positivo</b>.</p>	<p><u>Pontos Fracos</u></p> <p>Remuneração e Benefícios</p> <p>Pressão elevada</p> <p>Equilíbrio com a vida pessoal</p> <p>Progressão limitada</p>
<b>Detratores</b>	<b>6</b>	<p>A empresa mantém formas de trabalho que se <b>assemelham a uma fábrica</b>, o que limita muito do que se pode fazer. Há uma <b>carga de trabalho altíssima</b> em comparação com outras empresas (o que gera burnouts) e a cultura empresarial, vendida como positiva, às vezes parece abusiva. A empresa ainda precisa de andar muito para ser mais diversificada e inclusiva e <b>adequar melhor seus ordenados ao mercado da comunicação</b>. Como pontos <b>positivos, os ordenados pagos sem atrasos sempre</b>.</p>	<p><u>Pontos Fortes</u></p> <p>Salários pagos atempadamente</p> <p><u>Pontos Fracos</u></p> <p>Metodologia de gestão de trabalho</p> <p>Carga de trabalho</p> <p>Cultura</p> <p>Remuneração</p>

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar especificamente os Pontos Fortes e Fracos dos comentários redigidos pelos colaboradores, é possível afirmar que apesar de a maioria estar bastante satisfeita na empresa, existe ainda uma fatia significativa que indica oportunidades de melhoria.

Quanto aos pontos positivos, e por isso a reforçar, destacam-se: Ambiente de Trabalho, Espírito de Equipa, Flexibilidade, Valores, Qualidade e Profissionalismo, e Estrutura Organizada. Por outro lado, os pontos a melhorar em evidência são: Benefícios, Remuneração, Volume de Trabalho e Pressão, Progressão na Carreira, Cultura e Comunicação Interna.

Concluindo, os colaboradores percebem a STAR como uma empresa com privilégios no que diz respeito ao Ambiente de Trabalho e Flexibilidade. Contudo, Condições, Volume de Trabalho e Pressão são à data fatores sensíveis e críticos a equilibrar.

Tabela 6 - eNPS Colaboradores STAR: Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente de Trabalho	Remuneração e Benefícios
Espírito de Equipa	Volume de Trabalho e Pressão
Flexibilidade	Progressão na Carreira
Valores	Comunicação Interna
Qualidade e Profissionalismo	
Estrutura e Organização	
Melhoria e Crescimento Contínuos	

Fonte: Elaboração própria

### 3. ANÁLISE DE CONTEÚDO DA ENTREVISTA

No presente capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo às entrevistas semiestruturadas realizadas. Para realizar a análise de conteúdo, foi necessário criar categorias e subcategorias que organizassem os dados e permitissem a sua interpretação. Os tópicos principais das entrevistas foram identificados e agrupados em categorias específicas, como a inclusão, exclusão e confiabilidade (Carlomagno & Rocha, 2016).

Foi essencial organizar os dados recolhidos de acordo com a estrutura do Guião, obtendo as seguintes categorias: I) Envolvimento Colaborador, II) Ambiente e Cultura, III) Oportunidades, IV) Satisfação e Insatisfação, V) Carga e Equilíbrio, VI) Relações Interpessoais, VII) Impacto na Experiência de Cliente e VIII) Outras Considerações. Esta categorização permitiu uma melhor organização, análise e consequente compreensão das informações recolhidas.

### **3.1. ENVOLVIMENTO COLABORADOR**

Os colaboradores da Área de Negócio de *Branding* da STAR desempenham uma vasta gama de funções, podendo ser dividida em quatro subcategorias: Direção, Liderança de Equipas, Gestão e Técnicos. Os entrevistados assumem funções de Coordenadores de Área de Negócio, Gestores de Projetos, Gestores de Clientes, Líderes de Equipa, *Campaign Managers*, Videógrafos, *Designers* e *Copywriters*. Estes participantes, quando questionados acerca de projetos em que têm estado envolvidos nos últimos 6 meses, referem de forma bastante unânime as seguintes subáreas de *Branding*: Identidade, Estratégia, Vídeo, Digital, e Redes Sociais. Três colaboradores referem estar envolvidos em projetos de outra Área de Negócio da organização, Projetos Europeus. Relativamente aos anos de casa, este indicador varia entre 1 e 18 anos, sendo a média dos 11 entrevistados de aproximadamente 7 anos e meio, conforme indicado na tabela abaixo.

Tabela 7 – Tempo médio de anos de trabalho na STAR

<b>Anos Trabalho</b>	<b>Frequência</b>	<b>Anos Trabalho x Frequência</b>
1	1	1
2	1	2
5	2	10
6	1	6
7	1	7
8	2	16
10	1	10
13	1	13
18	1	18
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>83</b>
<b>Média Ponderada</b>	<b>7,55</b>	

Fonte: Elaboração própria

### 3.2. AMBIENTE E CULTURA

Relativamente ao ambiente, os entrevistados descrevem-no maioritariamente como positivo, equilibrado, descontraído, tranquilo e leve, onde a proatividade e entreaajuda imperam. Alguns colaboradores indicam ainda que é um ambiente colaborativo e informal, havendo três colaboradores que destacam o papel próximo e recetivo da Administração. O primeiro entrevistado reforçou estas ideias, ao afirmar que “Com toda a certeza que ainda estou na STAR hoje por causa do ambiente de trabalho. Portanto, é bom. É positivo. Acho que é um dos pontos fortes da STAR.” Contudo, apesar de uma significativa maioria muito satisfeita com o ambiente de trabalho, existem dois colaboradores que sentem que a positividade é exagerada: “Nem toda a gente tem que ser feliz e animada

o tempo todo, e isso acaba por separar pessoas que não têm essa vontade de estar o tempo todo felizes e positivas”.

Os aspetos do ambiente de trabalho que mais influenciam a satisfação dos entrevistados são: 1) Flexibilidade, 2) Colaboração, Informalidade e Liberdade de Expressão, 3) Pessoas e 4) Diversidade de Projetos. No campo da 1) Flexibilidade, vários colaboradores destacam a oportunidade de trabalhar em regime híbrido: “(...) não perco tempo em deslocações, começo a trabalhar mais cedo (...)”; “(...) sou mais produtiva, mais focada”. Adicionalmente, quatro colaboradores apontam que o modelo híbrido tem um importante impacto em fatores da vida pessoal, familiar, social e financeiro “(...) que me faria tomar decisão entre uma empresa e outra”. Quanto à 2) Colaboração, Informalidade e Liberdade de Expressão, os entrevistados apontam a comunicação e apoio entre colegas, uma vez que “(...) partilhar visões é super positivo e ajuda a impulsionar os projetos”. No que concerne às 3) Pessoas, seis entrevistados referem que “pessoas”, “colegas” ou “equipa” são os aspetos que mais influenciam a sua satisfação no ambiente de trabalho. O quarto entrevistado afirma: “As pessoas que trabalham diretamente contigo. A maioria delas é incrível.”, ideia reforçada pelo décimo “Gosto das pessoas. E é bom encontrar onde me sinto mais confortável.”. O segundo acrescenta a sensação de “(...) saber que podes contar com os colegas (...)”, enquanto o quinto salienta “(...) trabalhar em equipa motiva-me imenso”.

Quanto à cultura e como ela se expressa no dia a dia, existe uma grande maioria que descreve a cultura empresarial da STAR como próxima, cuidada, atenta, colaborativa e respeitadora. A título exemplificativo, um dos entrevistados afirma: “Apesar de ser uma agência com muitos colaboradores, continua a ter um uma visão pequena em alguns aspetos, o que faz com que exista muita proximidade entre as pessoas, (...) cuidado e atenção (...) Acho que esse cuidado com os colaboradores se reflete no

dia a dia, como o pequeno-almoço, e acho que isso acaba por ser um estímulo a que estejamos mais empenhados na realização das tarefas ou na conquista de objetivos". Alguns entrevistados acrescentam que existe uma cultura que promove o equilíbrio entre descontração e profissionalismo no trabalho, sem que isso tenha impacto nos horários – "(...) Fazer por respeitar horários, e não trabalhar demasiado é bom."; "As pessoas são bastante à vontade (...), mas profissionais, (...) são muito preocupadas umas com as outras, quer seja sobre projetos, quer sobre a vida pessoal". Embora exista um notório consenso nos aspetos positivos, existem seis colaboradores que avaliam a cultura de uma forma menos positiva, destacando essencialmente três temas: 1) Atividades Internas – "(...) poderia ser feita de outra forma (...) para estarmos a conversar (...) para nos estarmos a conhecer, para fazer um *team building*. Nada que tenha que ver com escritório", 2) Discrepância entre Comunicação e Prática – "A empresa (...) mostra o caminho a seguir, mas por vezes ainda não o fazemos internamente. Por exemplo, a sustentabilidade, começámos a comunicar antes de praticarmos efetivamente internamente", e 3) Falta de Perceção Clara dos Valores – "Tenho dificuldade em focar na cultura da STAR. Existem os valores, que penso não serem tão patentes como se quereria, principalmente no que diz respeito ao da Inovação". Além disso, três colaboradores indicam que, com o crescimento da empresa existem cada vez mais desafios em moldar a cultura: "A STAR tem uma cultura muito própria, pelo seu histórico de existência. No entanto, à medida que a empresa cresce, essa cultura vai-se perdendo. A empresa é muito mais multicultural, somos mais pessoas. Acredito que na teoria seja uma boa cultura, mas no dia a dia devemos olhar e corresponder para as necessidades dos colaboradores especificamente."; "Há uma certa divisão entre pessoas que são muito proativas e muito presentes no extralaboral e outros que querem simplesmente fazer o seu trabalho e ir à sua vida."

Quando questionados se consideram que a STAR tem uma cultura de orientação para o cliente, oito dos onze entrevistados respondem imediatamente “Sim”, “Claro que sim”, “Completamente” e “Totalmente”, dois indicam que “Depende” pois “Por um lado sim, preocupamo-nos em agregar valor, e esquecer o sistema de produção. Por outro lado, não, o sistema não é virado para o cliente, é virado apenas para rentabilidade”, e apenas um entrevistado refere que não consegue ter essa percepção de forma clara. Numa segunda instância, quando levados a refletir se essa orientação para o cliente influencia os bons resultados NPS, seis indicam que sim, contudo cinco colaboradores respondem com algumas reservas no que diz respeito à relação com a STAR e processos: “Depende do que o cliente valoriza: desempenho, vendas próprias ou relação com a STAR?”; “Atualmente, com o crescimento (...) e processos não temos tempo para o cliente porque estamos preocupados com o processo, e ainda não encontramos um equilíbrio. É necessário ir até lá, estar com o cliente (...) e acaba por ser contraproducente”; “Falta-nos muito trabalho de campo. Ir ao cliente, conhecer as instalações, conhecer os produtos”. Além disto, dois entrevistados destacam o papel de Gestor de Projeto e Gestor de Cliente: “(...) o Gestor de Projeto tem um papel importante, é a pessoa que está em contacto constante durante o desenvolvimento. Também depende do Gestor de Cliente, o envolvimento destas duas figuras influencia o NPS.”

### **3.3. OPORTUNIDADES**

Também se procurou avaliar a percepção que os colaboradores têm acerca das oportunidades de crescimento profissional ou de carreira que a empresa oferece. Por um lado, oito colaboradores destacam de forma positiva e unânime dois pontos: 1) Existência de Oportunidades de Crescimento e 2) Reconhecimento. No que diz respeito ao 1), os

entrevistados descrevem a organização como dinâmica e em constante crescimento, o que gera mudanças de função ou até mesmo de área de negócio: "(...) a passagem é uma coisa comum (...) a STAR estimula isso, como, onde e de que forma é que podes ser bom"; "Com este crescimento e aquisição de empresas, (...) vai continuar a crescer e ramificar, pode ser um sítio que promove o desenvolvimento de carreira". Sobre o 2), três colaboradores evidenciam que a STAR está atenta e fomenta o bom desempenho para o crescimento contínuo na organização: "As pessoas esforçadas, e que se dedicam são sempre recompensadas, a STAR reconhece esse mérito das pessoas"; "Entreí na STAR como estágio e sem curso. Fui estudar, fui Programador, fui Designer (...)"; "Evoluíres parte mais de ti do que da organização. Há abertura para isso."

Por outro lado, quatro colaboradores adicionam fatores menos positivos: 3) Plano de Carreiras e 4) Desafios e Limitações na Progressão. O 3) Plano de Carreiras é criticado por ser considerado pouco claro, na medida em que consideram não ser possível entender quais as características necessárias para evoluir, originando incerteza sobre qual é o percurso profissional possível na empresa: "As oportunidades existem, porém, parecem um pouco ocultas. Existe um ficheiro onde podemos consultar a progressão nas carreiras, mas ele tem um 'Z', ou seja, não tens uma perceção de quais são as competências a ter para dar o salto. Vai sempre depender da avaliação do superior e da relação que tens com ele, e não do que fazes enquanto profissional e com performance incrível. Não é claro, é nebuloso. O ranking grande, não é bom." Mais, três colaboradores consideram que o organograma da STAR é confuso, o que por vezes provoca entropia no fluxo de trabalhos do dia a dia: "O organograma é difícil e diferente todos os anos (..) por vezes leva a acumular processos a mais: focas-te e perdes mais tempo nos processos do que a entregar valor ao cliente do projeto."

### 3.4. SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO

Os entrevistados foram convidados a indicar quais os principais fatores que os motivam a trabalhar na STAR, sendo desde logo possível categorizar os resultados obtidos em cinco áreas: 1) Pessoas e Equipa, 2) Flexibilidade e Equilíbrio, 3) Ambiente, 4) Projetos e 5) Remuneração. Numa primeira instância, no tópico 1), quatro colaboradores mencionam que os colegas com quem se cruzam diariamente são o principal fator de motivação para trabalhar na STAR: “Trabalhar em equipa”; “Trabalho para as pessoas. (...) É o sentido de equipa, as pessoas com quem o meu dia a dia se passa. Desbloquear situações, problemas, estar atenta às pessoas. Sinto-me orgulhosa porque temos uma equipa muito boa”. Já no ponto 2), destaca-se a flexibilidade que a empresa proporciona para manter os postos de trabalho em modelo híbrido: “(...) trabalharmos num modelo que se melhor se adequa áquilo que são as nossas necessidades, para mim é uma mais-valia e é o que me motiva mais.” No que concerne ao ponto 3), dois entrevistados destacam a importância do ambiente do trabalho, fazendo referência ponto 3.2. Outros dois, destacam os 4) Projetos como fonte de motivação: “(...) a oportunidade de grandes projetos faz puxar por mim. Projetos menos ambiciosos, não me fazem evoluir e não me motivam.”. No que diz respeito ao fator 5) Remuneração, dois colaboradores indicam que obter “Dinheiro” é o principal índice de motivação para executar trabalhos.

No sentido oposto procurou-se apurar quais os aspetos que os entrevistados consideram desmotivantes. Com uma primeira análise, destacam-se, por ordem de maior para menor frequência: 1) Competitividade Salarial, 2) Processos, 3) Cultura e Liderança e 4) Stress. No que concerne ao ponto 1), quatro colaboradores mencionam o salário como fator desmotivante, considerando-o baixo comparativamente com

o mercado, e em desacordo com a experiência e função: “(...) neste momento, o único motivo claro que me faz às vezes pensar em mudar é precisamente a questão do salário porque é manifestamente baixo em relação ao mercado”. De acordo com o 2), quatro entrevistados manifestam que a adição de cada vez mais processos dificulta o trabalho diário: “(...) a burocracia que existe na gestão de projeto é saturante e desgastante para as equipas e para os clientes”. Sobre o 3), dois colaboradores indicam que não se identificam com a cultura organizacional, referindo a falta de atualização para tendências e o pouco apoio sentido em novos papéis de liderança: “A cultura, comportamento de lideranças e falta de atualização de para onde o mundo está a ir no sentido da evolução”; “Existe preocupação com as pessoas, por parte da *Chief of Happiness*, mas isso não existe em cima, só de líderes para baixo. Os recursos humanos têm de ser transversais a toda a empresa. Muitos dos líderes de equipa não têm formação em liderança, e também precisam desse apoio. É um cargo solitário, onde só pedem resultados”. Quanto ao 4), dois colaboradores abordam o stress relacionado com a pressão de corresponder no imediato a pedidos de imprevisíveis dos clientes, que contribuem para o desgaste ao “(...) deixar-se penetrar algum stress num sistema/mapa de produção ultra complexo. Temos vários gestores de produção que são os gestores de projeto, é uma coisa que podia ser tão organizada que não sei como é que existem tantas alterações e agitação”. Além disso, existe frustração quando o cliente não compreende o valor de um trabalho executado e acaba por desvirtuar o bom desempenho da equipa: “(...) quando o cliente não entende, e acaba por destruir o bom trabalho que estava a ser feito”.

Aquando questionados se existiu alguma situação que os tenha deixado insatisfeitos na STAR, três entrevistados indicaram que não têm nenhuma insatisfação a relatar. Outros três, indicam que, sempre que existiram

quaisquer situações menos agradáveis, se sentiram confortáveis para as partilhar e ouvidos pelos seus pares: “A STAR ouve-me, sinto que se me queixar sou ouvido”. Outros colaboradores acabam por relatar algumas situações: 1) Discriminação (dois colaboradores): “(...) já presenciei situações de discriminação sexual, racismo, *bullying* (...). Por pessoas que estão na STAR, outras já saíram. As que ainda estão deixaram de o fazer tão notório, houve investimento em recursos humanos e a direção, apesar de *low profile*, foi tratando desses temas. Há uma preocupação, há o portal da queixa interna. Há uma maior preocupação”, 2) Desconforto (dois entrevistados): “(...) Fui de baixa (...) estive em casa e houve pressão para voltar. Quando voltei não me senti confortável (...). No entanto, houve uma grande evolução, atualmente não existe pressão, compreendem as pessoas. (...) A STAR dá-nos a sensação de que está em constante crescimento.” 3) Condições Contratuais (um entrevistado), e 4) Colaboração entre Áreas de Negócio (um entrevistado): “Uma má experiência com uma área, é uma má experiência de STAR. (...) Não podemos olhar mais aos processos que às pessoas”.

Por último, pretendeu-se conhecer quais os principais motivos que fariam os entrevistados não recomendar a STAR a um amigo ou familiar. Desde logo, cinco entrevistados indicam sem hesitar que recomendariam a STAR. De entre os principais motivos que poderia fazer não recomendar a STAR, sete entrevistados destacam: 1) Remuneração (quatro entrevistados): “Recomendaria, pelo ambiente de trabalho, possibilidade de crescimento na carreira, dinâmicas, formação, cultura. Só não recomendava pelos salários que não são muito apelativos” e 2) Pressão e Processos (quatro entrevistados): “As pessoas extremamente autónomas não iriam encaixar na STAR. Não estar habituado lidar com processos, fases (...) pode condicionar e limitar. Um *freelancer* teria essa dificuldade, porque existe um sistema de gestão de tarefas, horas e lideranças que não iria ser bem-vindo.

Ainda, um entrevistado aponta a existência de dificuldades de Inclusão, e outro indica que a Progressão na Carreira não existe.

### **3.5. CARGA E EQUILÍBRIO**

Solicitou-se aos entrevistados que avaliassem o equilíbrio entre a carga de trabalho e a vida pessoal na STAR. Oito colaboradores respondem de forma positiva, afirmando que atualmente têm um bom equilíbrio entre a carga de trabalho e a vida pessoal: “Neste momento sinto-me totalmente equilibrada entre a carga de trabalho e vida pessoal, mas nem sempre foi assim. (...) Têm existido melhorias que me levam a estar salvaguardada de pressão, ansiedade.”; “Faço-o por mim e porque o sistema permite”. Três afirmam que depende, na medida em que a experiência pode variar de acordo com Diretor ou Líder de Equipa: “As lideranças são indispensáveis (...) o papel do líder é muito importante para garantir que a pessoa está bem e consegue equilibrar, (...) a confiança é importante”. Nenhum colaborador responde com aspetos negativos a esta questão.

### **3.6. RELAÇÕES INTERPESSOAIS**

As relações entre as equipas e respetivas dinâmicas, são descritas como muito positivas. A Entreaajuda, Partilha, Respeito, Confiança e Transparência são aspetos que contribuem para um dia a dia leve e colaborativo: “Somos proativos e existe muita entreaajuda (...) não há uma pessoa que seja egocêntrica, que não queira que o outro brilhe ou que inspire desconfiança. (...) todos ajudam e é ótimo para o ambiente, projetos e proatividade.”; “(...) uma equipa de soluções, sem barreiras, (...) aqui ninguém larga a mão de ninguém. (...) há muita entreaajuda transversal que trabalha à base de confiança e flexibilidade, apesar das personalidades

diferentes". Vários entrevistados destacam ainda as reuniões semanais, quer para planeamento, quer para troca de experiências, como momentos essenciais quer para agregar valor a projetos, quer para mitigar desconfortos: "(...) a partilha de informação entre equipa, com exemplos e perspectivas, ajuda a aliviar certas tensões e a descontrair, é bom e muito importante... Partilha de coisas boas, más, erros, experiências."; "Os resultados nos projetos são muito bons por essas partilhas".

### **3.7. IMPACTO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE**

A maioria dos entrevistados acredita que a sua satisfação no trabalho pode realmente impactar a experiência que a STAR proporciona aos clientes: "Uma pessoa feliz é muito mais proativa e entrega com muita melhor qualidade, é muito melhor colega e mais organizado.". A Motivação, Empenho e Felicidade são indicados como aspetos que impactam a qualidade do trabalho, e conseqüentemente, a experiência e satisfação de clientes. Contudo, vários colaboradores garantem ter plena capacidade para separar a satisfação pessoal da forma como executam cada trabalho: "Influencia, pode influenciar um bocadinho, sim. Se influencia na entrega final ao ponto do cliente se aperceber? Não."; "Se não estiveres motivado naquilo que estás a fazer, até podes executar bem, mas falta um brilho e isso nota-se nos resultados, entre o bom e o magnífico falta ali qualquer coisa de especial".

Os colaboradores da STAR atribuem o alto índice de NPS essencialmente ao 1) Comprometimento das Equipas, 2) à Proximidade aos Clientes e à 3) Organização Interna. Quanto ao 1), quatro colaboradores consideram que a dedicação e competências das pessoas garantem a entrega de trabalhos com alta qualidade, o que se reflete diretamente na satisfação dos clientes: "(...) a equipa mais sénior e com elementos que estão há mais

tempo na STAR”; “A STAR tem um leque de competências e pessoas muito boas naquilo que faz. E assim o resultado final vai ser sempre o melhor possível. Há sempre alguém que acaba por verificar como as coisas ficam, porque são todas muito boas.” Sobre o 2), três entrevistados destacam o relacionamento próximo ao cliente e a capacidade de o envolver no processo através de contacto constante: “O nosso contacto com o cliente, cada vez mais próximo e cada vez mais a envolvê-lo no processo – entender o que está a ser feito, ter poder de decisão – faz com que se torne positivo e com que gostem de nós.”. No que concerne ao 3), três entrevistados destacam a melhoria contínua dos processos e a organização interna: “Os processos passam uma imagem de profissionalismo e organização. A figura do Gestor de Projeto e Gestor de Cliente têm um papel muito importante, principalmente o gestor de projeto. A empresa é organizada a nível de gestão, e faz com que o desenvolvimento do projeto acabe por seguir um circuito normal e sem pontos de fuga.”

Convidados a refletir sobre quais seriam as competências ou talentos individuais que mais contribuem para os bons resultados NPS, a maioria dos questionados responde essencialmente: Criatividade, Organização, Empatia, Compromisso e Confiança: “*Branding* tem um corpo técnico muito bom, pessoas com valências, formações, situações e locais diferentes, e conseguem ter uma visibilidade diferente do *Branding*. O ambiente de colaboração e o facto de ser tudo muito bem estudado e feito com esmero.”; “Poder de conquistar através das palavras, a empatia, ligeireza, conhecimento aliado à parte emocional. Conseguimos conquistar o cliente se tivermos isso. O cliente valoriza muito a opinião de um criativo, valoriza a criatividade e a técnica”. Ainda, alguns entrevistados referem Resiliência, Proximidade, Compreensão, Autonomia e Proatividade.

Neste estudo, a metodologia NPS foi também aplicada para a experiência de colaboradores da empresa e os resultados foram positivos. Os colaboradores foram levados a pensar e partilhar por que razões, dos seus pontos de vista, isso acontece. As respostas acabam por ser díspares entre o total dos entrevistados, que atribuem principalmente ao Ambiente de Trabalho e Boas Relações entre os Colegas: “As pessoas gostam de trabalhar aqui. Há boas relações entre as pessoas. Consigo falar com praticamente toda a gente. Muito poucas pessoas são más pessoas na STAR, (...) se há uma pessoa menos boa que chega aqui, molda-se ao ambiente que já existe”; “As pessoas conversam entre si, gostam umas das outras, trabalham bem juntas. Olham menos para a burocracia da empresa, e tentam ajudar-se mais uns aos outros independentemente disso”, e à Possibilidade de Trabalhar em Regime Híbrido: “(...) as pessoas reconhecem que têm um ambiente de trabalho bom. A flexibilidade e o sistema *remote* é atrativo.” Alguns referem a Confiança, Orgulho no Desempenho: “Gostam da STAR, do que fazem, sentem confiança e orgulho nos trabalhos que fazem”. Outros ainda destacam a Atenção à Saúde Mental, e uma reduzida fatia ainda refere a Abertura para partilhar diferentes ideias. Por outro lado, um colaborador afirma que os resultados se devem a: “Responde quem tem mesmo boa experiência ou quem tem má experiência. Os neutros, habitualmente, não se manifestam.”

Por fim, os entrevistados foram levados a explicar o que pode explicar a diferença entre o NPS dos clientes e dos colaboradores – embora tanto o NPS dos clientes como o dos colaboradores sejam ambos positivos, o índice dos clientes é bastante superior aos dos colaboradores. Porquê? Os colaboradores destacam essencialmente três pontos de forma unânime: 1) Visão Interna: “Os colaboradores estão por dentro dos problemas, estão muito envolvidos. Há muita coisa que o cliente desconhece. O colaborar é que ultrapassa os desafios, isso acaba por mudar a visão interna do projeto,

se olhar para o resultado sem conhecer o processo há outra visão.”; 2) Condições de Trabalho: “Os processos são maçadores. Consigo perceber que para o colaborador (...) não seja tão agradável como o cliente que pede e recebe. O cliente está fora do ecossistema todo (...), os processos são penosos, mas também são essenciais. Seria impossível trabalharmos sem eles, e é normal, temos que medir e controlar. Mas acredito que os procedimentos e pressão sejam os principais motivos. Temos tido também pessoas de baixa, doentes ou a sair, e isso causa pressão e desgaste”; 3) Desejo de Inovação: “(...) querem sempre inovar, fazer mais e melhor; e a área de *Branding* é a área é mais difícil incluir inovação em algo mais criativo, (...) há trabalhos que as pessoas não se identificam ou queriam participar mais.”

### **3.8. OUTRAS CONSIDERAÇÕES**

Para concluir, questionou-se aos colaboradores se gostariam de acrescentar algo nas suas experiências na STAR que não tivesse sido focado ao longo do estudo. Quatro colaboradores indicaram que não. Os restantes destacam alguns pontos já referidos, sendo o principal o Ambiente de Trabalho e Cultura Organizacional: “A STAR é uma empresa organizada (...) e o próprio crescimento organização acaba por implicar ir afinando constantemente os processos a favor da parte humana”; “(...) desde a Administração, Administrativas, o à vontade e a boa disposição faz diferença da STAR, é uma mais valia”. Outros colaboradores acrescentam o Desafio Profissional Positivo a Aposto na Melhoria Contínua por parte da Direção e o Sentimento de Comunidade. Por outro lado, há quem mencione a Necessidade de Escutar os Colaboradores.

## DISCUSSÃO DE RESULTADOS

No presente capítulo são discutidos os resultados obtidos, com o intuito de os interpretar à luz das teorias e conceitos apresentados na Revisão de Literatura.

Com este estudo compararam-se as métricas de NPS (79,41%) e eNPS (48,15%), sendo possível compreender que os resultados são significativamente díspares, verificando-se diferentes níveis de satisfação entre clientes e colaboradores. A literatura suprarreferida indica que colaboradores satisfeitos têm tendência a prestar serviços com mais qualidade, proporcionando melhores experiências aos clientes. Como mencionado por Helmi et al. (2022), essa relação positiva é comum em instituições que apostam em práticas direcionadas ao público interno.

Contudo, de acordo com os dados obtidos neste estudo, o índice de satisfação de colaboradores não se demonstra tão alto quanto o dos clientes, o que sugere uma divergência entre o que a literatura prevê e os dados obtidos. Embora descrevam o ambiente de trabalho como positivo, alguns colaboradores mencionam desafios relacionados com volume de trabalho, gestão de tempo e gestão de processos, o que poderá ser a justificativa para avaliações de eNPS ligeiramente mais baixas. De acordo com Morgan (2014), fatores como estes têm um impacto negativo nos colaboradores, na produtividade e no ambiente, mesmo que o serviço que oferecem continue a ter qualidade.

Quanto à diferença entre NPS e eNPS, esta pode estar relacionada com desafios internos sobre os quais os clientes não têm visibilidade. Como mencionado por Riyadi (2019), nem sempre o desempenho dos colaboradores é afetado pelo ambiente de trabalho. Deste modo, embora os clientes estejam satisfeitos com o serviço e experiência, os desafios que

os colaboradores encontram diariamente podem influenciar a própria experiência – o que resulta num eNPS mais baixo.

Relativamente à percepção de expectativas entre colaboradores e clientes, verifica-se, através dos resultados NPS e comentários adjacentes, que os clientes estão satisfeitos com a qualidade da experiência, criatividade e entrega dentro dos prazos estimados, indo assim ao encontro das afirmações apresentadas por Reichheld (2001). Por outro lado, na perspetiva dos colaboradores, nota-se algum desconforto com processos internos, comunicação e gestão de tempo. Parker et al. (2021) realçam que a motivação e autonomia são elementos essenciais para a satisfação de colaboradores, e que a ausência destes fatores pode originar situações de menos energia e conseqüente desgaste para o colaborador.

Assim, entende-se que, enquanto os clientes se focam no produto final, os colaboradores, por sua vez, experienciam a totalidade do processo, que poderá estar a ser impactado por práticas de gestão que precisem de ser afinadas. Esta divergência entre resultados e processos poderá explicar a diferença entre índices de NPS e eNPS. Ainda, estes dados realçam a complexidade que pode ser gerir expectativas de todos os *Stakeholders* envolvidos, como verificado nos estudos conduzidos por Gustafsson et al. (2024) e Miles (2012).

No que diz respeito à cultura organizacional, na perspetiva da maioria dos colaboradores esta é positiva, sendo várias vezes caracterizada como colaborativa, flexível e promotora de um ambiente de trabalho equilibrado, o que corrobora os estudos apresentados por Morgan (2014). O autor evidencia que o bem-estar, flexibilidade e equilíbrio são essenciais para o sucesso e satisfação no trabalho. Porém, alguns colaboradores indicam que sentem que precisam de manter uma atitude que consideram excessivamente otimista (cultura de positividade) e com a qual não se identificam individualmente, o que lhes causa desconforto a longo prazo.

Mais, outros consideram que o rápido crescimento da empresa pode causar entraves à consistência da “cultura original”. Estas considerações estão em linha com os estudos de Carvalho (2023), que afirma que cuidar das relações com os recursos humanos é essencial para um bom desempenho, na medida em que a gestão de equipas tem impacto direto na realização de objetivos dos colaboradores e da própria organização. Assim, à medida que a empresa cresce, podem surgir opiniões antagónicas entre colaboradores com diferentes funções, posições ou com tempos de casa distintos.

Por último, os comentários quer de clientes quer de colaboradores, acrescentam considerações complementares sobre a qualidade do serviço, bem como apontam áreas de melhoria. Por um lado, os clientes reforçam, com comentários positivos, a ideia de que a STAR oferece um serviço eficiente, criativo e orientado para a entrega de resultados de alta qualidade, destacando a eficiência do processo, o compromisso da equipa e a qualidade das entregas. No entanto, alguns mencionam oportunidades de melhoria no que concerne ao desenvolvimento criativo, o que sugere que, apesar de a perceção ser maioritariamente positiva, poderá haver aspetos a moldar. Estas observações justificam o elevado índice de satisfação, e suportam os estudos de Reichheld (2001) que defende que a lealdade do cliente resulta numa maior satisfação e recomendação. Enquanto os comentários dos clientes são maioritariamente positivos e em consenso, os dos colaboradores acabam por estar mais distribuídos. Assim, por outro lado, os colaboradores indicam de forma muito equilibrada tanto pontos positivos, como negativos. Vários elogiam o ambiente de trabalho, a flexibilidade e o espírito de equipa, ao mesmo tempo que muitos partilham também desafios e preocupações relacionados com a pressão, falta de clareza na comunicação e a dificuldade em equilibrar as exigências do trabalho com a vida pessoal.

Segundo Eldor & Harpaz (2016) estes fatores podem influenciar diretamente a satisfação e o desempenho no trabalho. Adicionalmente, a flexibilidade e o bom ambiente são fatores importantes para o seu bem-estar, conforme defendido por Pine (2020) que sublinha a importância de uma envolvente de condições de trabalho que permita aos colaboradores dedicarem-se de modo a criar valor para os seus clientes.

Uma vez mais, esta divergência de perspetivas pode ser previsível, considerando que os clientes estão focados em obter resultados, enquanto os colaboradores experienciam todo o processo, incluindo os desafios que surgem no decorrer de cada projeto. Eldor & Harpaz (2016) salientam que o ambiente de trabalho e o envolvimento dos colaboradores são cruciais para a motivação e para assegurar uma experiência positiva.

Assim, a análise dos comentários sugere que, enquanto a experiência do cliente se mostra amplamente positiva, salvo breves sugestões de melhoria, a experiência dos colaboradores pode ser mais complexa. Ambos os públicos, interno e externo, identificam áreas de melhoria, destacando-se a necessidade de uma maior atenção aos processos internos que impactam diretamente a satisfação dos colaboradores e, por consequência, o eNPS. Como afirmado por Zheng et al. (2015), a correlação entre o bem-estar dos colaboradores e o seu desempenho no trabalho deve ser um ponto de foco para as empresas que pretendam melhorar a satisfação de todas as partes envolvidas, na medida em que considera três dimensões como principais: bem-estar na vida, bem-estar no trabalho e bem-estar psicológico.



## ILAÇÕES

Tratando-se de uma investigação de natureza exploratória, que incide sobre um único caso sujeito de investigação, é importante recordar que os resultados não podem ser generalizados, nem as análises conclusivas. Assim, neste capítulo, são sugeridas respostas à questão central e às perguntas de investigação, bem como exploradas as contribuições científicas. Ainda, são indicadas as limitações do presente estudo e, por fim, sugestões para pesquisas futuras.

Focado no caso específico da STAR, o presente estudo tem como problema de investigação compreender “De que forma as interações entre os colaboradores e os clientes afetam a percepção geral do serviço”. Os resultados sugerem que, apesar de as interações entre colaboradores e clientes serem relevantes, a percepção geral do serviço por parte dos clientes não é obrigatoriamente impactada pela satisfação dos colaboradores. Embora pudesse supor-se que colaboradores insatisfeitos influenciariam negativamente a experiência de cliente, os dados recolhidos sugerem que essas dinâmicas internas não são percebidas pelos clientes. Isto é, mesmo quando os colaboradores estão descontentes, essa atitude não se reflete na qualidade do serviço prestado, ou na qualidade percebida pelos clientes.

Relativamente às perguntas de investigação: 1) “Existe uma relação entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação de clientes?”, sugere-se que existe efetivamente uma relação entre a satisfação de colaboradores e de clientes, contudo esta sinergia não afeta a percepção da qualidade do serviço. Assim, esta ilação permite-nos considerar a segunda questão: 2) “O efeito entre a satisfação dos colaboradores e a satisfação dos clientes é positivo, negativo ou neutro?”, sendo que os dados sugerem que o efeito é neutro. Isto é, os clientes, não se apercebem da

insatisfação dos colaboradores, o que demonstra a neutralidade do impacto desta variável na percepção de qualidade. Adicionalmente, poder-se-á sugerir que a agência detém sistemas oleados de modo a assegurar a consistência e qualidade nas entregas, independentemente das variadas situações emocionais em que os colaboradores se podem encontrar.

Se por um lado são sugeridas ilações importantes para a contribuição científica, esta investigação apresenta também limitações que devem ser tidas em consideração. Primeiramente, ao focar-se em apenas uma única organização específica acaba por restringir a generalização dos dados obtidos a outros setores. Adicionalmente, a amostra limitada a um reduzido grupo de pessoas da equipa de *Branding*, isto é, um número limitado de entrevistas e interações, pode não refletir a diversidade de opiniões e experiências dentro da empresa e Áreas de Negócio. Por último, a relação profissional da investigadora com a empresa, sendo colaboradora de *Branding* e tendo entrevistado os próprios colegas, pode ter influência nas respostas obtidas.

De acordo com os dados obtidos, ilações apresentadas e limitações indicadas, é possível sugerirem-se diretrizes para futuras investigações. Com efeito, poderá considerar-se útil analisar clientes e colaboradores em várias organizações de diferentes setores e geografias, na medida em que permitiria conhecer de forma mais ampliada outros cenários de modo mais generalizado. Podendo ser aplicado e direcionado para produtos, serviços ou um estudo que agregasse produtos e serviços. Por outro lado, algo mais específico, poderia aplicar-se ao universo nacional de agências do setor de marketing e publicidade, de modo a especificar e compreender melhor as relações entre clientes e colaboradores nesta área. O estudo teve como principal foco a STAR, respetivos colaboradores e clientes, limitando assim a representatividade em relação a outras agências nacionais ou

internacionais. Consequentemente, recomenda-se realizar o estudo com públicos de várias empresas com o objetivo de se obterem informações mais relevantes e passíveis de generalização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron Books.
- Bruning, C., Godri, L., & Takahashi, A. R. W. (2018). Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 277–307. <https://doi.org/10.13058/RAEP.2018.V19N2.889>
- Carlomagno, M. C., & Rocha, L. C. da. (2016). COMO CRIAR E CLASSIFICAR CATEGORIAS PARA FAZER ANÁLISE DE CONTEÚDO: UMA QUESTÃO METODOLÓGICA. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1). <https://doi.org/10.5380/RECP.V7I1.45771>
- Carvalho, R. (2023). *Importância da gestão de Recursos Humanos nas organizações - ISG*. <https://www.isg.pt/2023/07/28/importancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes/>
- Chan, T., Fiel, E., Gable, G., & Stark, K. (2010). *Business Service Management - Service and Service Quality*. 2.
- Dellaert, B. G. C. (2019). The consumer production journey: marketing to consumers as co-producers in the sharing economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*.
- Flick, Uwe. (2018). Introducción a la investigación cualitativa. *Introducción a La Investigación Cualitativa*, 1–327.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. (2018). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. *Elements in Organization Theory*. <https://doi.org/10.1017/9781108539500>
- Freeman, R., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *Corporate Law: Law & Finance EJournal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.263511>
- Freeman, R., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- Gallo, A. (2014). *The Value of Keeping the Right Customers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35, 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Gustafsson, A., Caruelle, D., & Bowen, D. E. (2024). Customer experience (CX), employee experience (EX) and human experience (HX): introductions, interactions and interdisciplinary implications. *Journal of Service Management*, 35(3), 333–356. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2024-0072/FULL/XML>
- Helmi, S., Suyanto, M., Irhas Effendi, M., Hidayat, A., Mustafa, Z., Istanto, Y., & Susanto. (2022). The Influence of Internal Marketing on Internal Service Quality Mediated by Job Satisfaction and Employee Loyalty. *Journal of Economics and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.7176/JESD/13-6-09>

- Koro, E., & Jusufi, S. (2023). THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN CONSUMER TRUST AND PERCEPTION OF COMPANY IMAGE. *Prizren Social Science Journal*, 7(1), 24–32. <https://doi.org/10.32936/PSSJ.V7I1.407>
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (5ª edição). Atlas.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a Humanidade*. Actual Editora.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 6.0: O futuro é imersivo*. Actual Editora.
- Kotler, P., Setiawan, I., & Kartajaya, H. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do Tradicional para o Digital*. Actual Editora.
- Kurniadi, H., & Rana, J. A. S. (2023). The power of trust: How does consumer trust impact satisfaction and loyalty in Indonesian digital business? *Innovative Marketing*, 19(2), 236–249. [https://doi.org/10.21511/IM.19\(2\).2023.19](https://doi.org/10.21511/IM.19(2).2023.19)
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2022). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (9ª edição). World Scientific Publishing Co. Inc.
- McGrath, S. K., & Whitty, S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721–748. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2016-0097>
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-1090-8/METRICS>

- Morgan, J. (2014). The Top 10 Factors For On-The-Job Employee Happiness. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2014/12/15/the-top-10-factors-for-on-the-job-employee-happiness/?sh=6c2a0fdc5afa>
- Net Promoter Score. (2021). *What is Net Promoter | Net Promoter Network*. <https://www.netpromoter.com/know/>
- Parker, S. L., Dawson, N., Van den Broeck, A., Sonnentag, S., & Neal, A. (2021). Employee motivation profiles, energy levels, and approaches to sustaining energy: A two-wave latent-profile analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103659>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships*. Wiley.
- Pine, B. J. (2020). Designing employee experiences to create customer experience value. *Strategy and Leadership*, 48(6), 21–26. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2020-0114/FULL/XML>
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). STRENGTHS AND LIMITATIONS OF QUALITATIVE AND QUANTITATIVE RESEARCH METHODS. *European Journal of Education Studies*.
- Reichheld, F. (2001). *Prescription for cutting costs*.
- Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive In A Customer-Driven World* (Harvard Business Review Press, Ed.).
- Riyadi, S. (2019). *View of The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation toward Job Stress and Employee Performance*.

<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/6920/pdf>

Salesforce. (2024). *What is CRM (customer relationship management) and what can it do for you?* <https://www.salesforce.com/crm/>

Santos, S., & Gonçalves, H. M. (2021). The consumer decision journey: A literature review of the foundational models and theories and a future perspective. *Technological Forecasting & Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121117>

Sethumadhavan, R., Pavitra Yalamarti, R., & Vinay Dhanale, R. (2022). Impact of Internal Marketing on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Innovative Research in Science Engineering and Technology*. [https://www.researchgate.net/publication/365944198\\_Impact\\_of\\_Internal\\_Marketing\\_on\\_Employee\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/365944198_Impact_of_Internal_Marketing_on_Employee_Job_Satisfaction)

Soares Martins, J., Erilúcia, M., & Macêdo, C. (2022). A Look at Endomarketing and the Relationship with Motivational Factors Um Olhar Sobre o Endomarketing e a Relação Com os Fatores Motivacionais. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS) Peer-Reviewed Journal*, 9(8), 2456–1908. <https://doi.org/10.22161/ijaers.98.7>

Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F. S., & Navimipour, N. J. (2018). The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29(2), 237–246. <https://doi.org/10.1016/J.HITECH.2018.10.001>

Taheri, R. H., Miah, Md. S., & Kamaruzzaman, Md. (2020). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/EJBMR.2020.5.6.643>

- Yang, A. J. F., Huang, Y. C., & Chen, Y. J. (2019). The importance of customer participation for high-contact services: evidence from a real estate agency. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(7–8), 831–847.  
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1341814>
- Yousef, M., Aldmour, R., & Masa'deh, R. (2019). *Factors that impact job satisfaction and performance among employees in the Jordanian industrial sector*.  
[https://www.researchgate.net/publication/332028694\\_Factors\\_that\\_impact\\_job\\_satisfaction\\_and\\_performance\\_among\\_employees\\_in\\_the\\_Jordanian\\_industrial\\_sector#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/332028694_Factors_that_impact_job_satisfaction_and_performance_among_employees_in_the_Jordanian_industrial_sector#fullTextFileContent)
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations. *Journal of Organizational Behavior*.



## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo I – Questionário de Satisfação Colaboradores

Anexo II – Guião Entrevistas Semiestruturadas

## Anexo I

### Questionário de Satisfação Colaboradores

#### Questionário de Satisfação: Colaboradores

O presente questionário surge no âmbito de um projeto de dissertação a decorrer no IPAM – Instituto Português de Administração de Marketing, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em Gestão de Marketing.

Este estudo é realizado por Inês Filipa Varelas, sob a orientação do Dr. Prof. João Paixão, pretendendo-se estudar a **relação entre a satisfação dos colaboradores e a qualidade da experiência proporcionada pelas empresas aos seus clientes**.

##### Tratamento de Dados

Todas as respostas serão recolhidas anonimamente e tratadas com total sigilo. O seu email não será visível ou rastreável.

##### Duração

Estima-se que o questionário seja respondido em cerca de 5 minutos.

##### Escala NPS

A escala de satisfação eNPS está classificada em 3 categorias:

- **9 a 10 – Promotores:** Colaboradores muito satisfeitos, felizes e motivados.
- **7 e 8 – Passivos:** Colaboradores suficientemente satisfeitos, mas não totalmente alinhados com a empresa.
- **0 a 6 – Detratores:** Colaboradores insatisfeitos que não recomendariam a empresa.

**Agradecemos o seu tempo e disponibilidade em participar! :)**

inesfilipavarelas@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

Numa escala de 0 a 10, qual a probabilidade de recomendar a STAR como um bom local para trabalhar à sua família e amigos? \*

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Deixe um breve comentário que sustente a resposta anterior. \*

A sua resposta

Enviar

Limpar formulário

## **Anexo II**

### Guião Entrevistas Semiestruturadas

#### **I. Envolvimento Colaborador**

1. Pode apresentar-se e indicar qual o seu papel na STAR?
2. Há quanto tempo trabalha na STAR?
3. Em que projetos tem estado envolvido nos últimos 6 meses?

#### **II. Ambiente e Cultura**

4. Como descreveria o ambiente de trabalho na STAR?
5. Quais aspetos do ambiente de trabalho mais influenciam a sua satisfação?
6. Como avalia a cultura da empresa? Pode dar exemplos de como ela se expressa no dia a dia?
7. Considera que a STAR tem uma cultura de orientação para o cliente? Se sim, pensa que isso pode influenciar os bons resultados do NPS? Porquê?

#### **III. Oportunidades**

8. Quais são as oportunidades de crescimento profissional/carreira que a empresa oferece? Como avalia essas oportunidades?

#### **IV. Satisfação e Insatisfação**

9. Quais são os principais fatores que o motivam no seu trabalho na STAR?
10. Existem aspetos do trabalho que considera desmotivantes? Pode explicar porquê?
11. Houve alguma situação que o deixou insatisfeito na STAR? Pode detalhar?
12. Quais são os principais motivos que o fariam não recomendar a STAR a um amigo ou familiar?

## **V. Carga e Equilíbrio**

13. Como avalia o equilíbrio entre a carga de trabalho e a vida pessoal? A STAR permite para manter esse equilíbrio? Exemplifique.

## **VI. Relações Interpessoais**

14. Como descreve a relação entre a equipa? Pode dar exemplos de como as dinâmicas de equipa influenciam o seu trabalho?

## **VII. Impacto na Experiência do Cliente**

15. Considera que a sua satisfação no trabalho pode impactar a experiência que a STAR proporciona aos clientes? Pode detalhar?

16. Como sabe, a STAR solicita aos clientes que respondam a um questionário de satisfação através do indicador NPS. A pontuação é de 0 a 10, indicando se os clientes são detratores, neutros ou promotores. Os resultados NPS respondidos por clientes obtidos no primeiro trimestre mostram um índice alto, significativamente acima da média de vários estudos com milhares de empresas. Porque é que, do seu ponto de vista, os resultados da STAR são tão positivos?

17. Quais competências organizacionais e talentos individuais na STAR considera que mais contribuem para os bons resultados do NPS?

18. Neste estudo, a metodologia NPS foi também aplicada para a experiência dos colaboradores da empresa. Os resultados também foram positivos. Porque é que, do seu ponto de vista, isso acontece?

19. Embora tanto o NPS dos clientes como o dos colaboradores sejam ambos positivos, o índice dos clientes é bastante superior ao dos colaboradores. O que é que poderá explicar essa diferença?

### **VIII. Considerações Finais**

20. Existe mais alguma coisa que gostaria de acrescentar sobre a sua experiência na STAR?